



De l'intérêt d'une approche pratique et communicationnelle de la compétence collective

Nicolas Arnaud

► To cite this version:

Nicolas Arnaud. De l'intérêt d'une approche pratique et communicationnelle de la compétence collective. Gestion et management. Université de Nantes, 2013. tel-00911333

HAL Id: tel-00911333

<https://theses.hal.science/tel-00911333>

Submitted on 29 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique

Ecole Doctorale Droit et Sciences Sociales

Année 2013

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES**

DISCIPLINE : SCIENCES DE GESTION

DE L'INTERET D'UNE APPROCHE PRATIQUE ET COMMUNICATIONNELLE DE LA COMPETENCE COLLECTIVE.

PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT

par

NICOLAS ARNAUD

Vendredi 15 Novembre 2013

Jury :

- **Frédérique Chedotel**, Professeure des Universités, Université de Rennes 1, rapporteur
- **Christian Defélix**, Professeur des Universités, Université de Grenoble, rapporteur
- **Mathieu Detchessahar**, Professeur des Universités, Université de Nantes, directeur de recherche
- **Benoit Journé**, Professeur des Universités, Université de Nantes, suffragant
- **Linda Rouleau**, Professeure Titulaire, HEC Montréal, rapporteur

Sommaire

Introduction Générale.....	7
Chapitre 1 - Approches conversationnelle et pratique de l'organisation : regards sur la littérature	15
I. Origines et définition de la pratique	18
II. Communication et organisation	22
III. La matérialité au cœur de la pratique.....	31
IV. Méthodologie et niveaux d'analyses.....	34
Conclusion du chapitre 1	39
Chapitre 2 - Approches conversationnelle et pratique de l'organisation : Résultats et Discussion théorique	41
I. Résultats.....	44
II. Discussion théorique : la compétence collective, au carrefour des pratiques et de l'activité.....	57
Conclusion du chapitre 2	84
Conclusion générale	85
Bibliographie.....	91
Annexe 1 : Curriculum Vitae	105
Annexe 2 : Sélection de publications	113

Avertissement

Ce mémoire essaye de dire en peu de mots – moins de 100 pages – ce que j’ai pu développer ailleurs (trop) longuement – plus de 1000 pages d’articles, d’ouvrages, chapitres d’ouvrages et de communications en français et anglais. Les références bibliographiques ont été volontairement limitées pour réduire le feuilleté scientifique et l’écho intertextuel ; les notes de bas de page ont été autant que possible comptées afin de ne pas multiplier les excursus.

En tant que mémoire de synthèse et de définition d’un programme de recherche, ce travail laisse le plus souvent de côté le corps des démonstrations et les descriptions de terrain pour ne dire que l’essentiel : la cohérence du parcours de recherche depuis 6 ans, les résultats obtenus, les convictions scientifiques et les axes majeurs du programme de recherche. En complément, le lecteur sera renvoyé, au fil des pages, aux références de mes travaux de recherche organisés autour de deux thèmes. Le tableau ci-dessous présente l’index de cette codification. **En gras** sont indiquées les publications sélectionnées et mises en annexe 2 du présent mémoire.

Thème 1 : Pratiques communicationnelles d’opérateurs

(Arnaud & Mills, 2012)	Arnaud, N., & Mills, C. (2012). Understanding the inter-organizational agency: A communication perspective. <i>Group & Organization Management</i>, 37(4), 452-485.
(Fauré & Arnaud, 2012)	Fauré, B., & Arnaud, N. (2012). Most dialogues do not lead to shared representations. A plea for incompetence and unintelligence in organizational settings. In F. Cooren & A. Letourneau (Eds.), <i>Dialogue Analysis</i> (pp. 215-235). New York: John Benjamins Publishing Company.
(Arnaud, 2011b)	Arnaud, N. (2011). L’ouverture du stock de connaissances de la compétence collective. Etude d’une conversation. <i>Finance Contrôle Stratégie</i>, 14(2), 101-141.
(Arnaud & El Amrani, 2010)	Arnaud, N., & El Amrani, R. (2010). Collaboration électronique et investissement relationnel. <i>Revue française de gestion</i> , 36(207), 29-46.
(Arnaud, 2009b)	Arnaud, N. (2009). La densification de l’agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l’ameublement. <i>Gérer et Comprendre</i>, juin, 41-50.
(Arnaud, 2008b)	Arnaud, N. (2008b). Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. <i>Communication et Organisation</i>, 32(2), 168-191.
(Arnaud, 2008a)	Arnaud, N. (2008a). Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. <i>Finance, Contrôle, Stratégie</i> , 11(1), 9-39.
(Arnaud, 2007)	Arnaud, N. (2007). <i>Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France</i> . Thèse en sciences de gestion, Université de Nantes, Nantes.

Thème 2 : Pratiques managériales

(Arnaud, Fauvy, & Nekka, 2013)	Arnaud, N., Fauvy, S., & Nekka, H. (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire. <i>Revue française de gestion</i> , 39(231), 15-33.
(Fauvy & Arnaud, 2012)	Fauvy, S., & Arnaud, N. (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. <i>Revue Management & Avenir</i>, 56, 78-98.
(Arnaud, Legrand, & Maton, 2012a)	Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012a). <i>Deviant practices of middle managers while implementing change in a pluralistic context</i> . Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Boston, USA.
(Arnaud, Legrand, & Maton, 2012b)	Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012b). Un intrapreneur «ordinaire» au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel. <i>RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme</i>, 3(NE - août/septembre/octobre), 67-81.
(Arnaud, 2011a)	Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. <i>Revue française de gestion</i> , 210(37), 15-31.

Introduction Générale

Sur la base des travaux menés depuis la soutenance de ma thèse (Arnaud, 2007) sur les pratiques communicationnelles participant à la construction d'une compétence collective, ce mémoire a pour double objectif de présenter le programme de recherche poursuivi depuis, tout autant que de définir le projet intellectuel que j'entends suivre. Ces travaux ont été conduits au sein de plusieurs établissements d'enseignement et de recherche du supérieur (Université de Nantes, Sciences Po Rennes, Université d'Angers, Audencia Ecole de management).

Se lancer dans un mémoire pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches c'est rendre linéaire et cohérent un parcours de recherche naturellement semé d'opportunités, balisé de collaborations avec d'autres chercheurs et rempli d'hésitations quant à la définition du chemin à emprunter et aux implications identifiées tant pour le monde académique que managérial. Ce chemin s'est construit sur la base d'une volonté de se saisir de réalités organisationnelles diverses, mais toujours concrètes, nécessitant un outillage théorique et méthodologique pouvant être rassemblé autour de l'intérêt actuel (tant académique que managérial) pour le terme de « pratique ».

Ce parcours de recherche a commencé avec un mémoire de DEA (Arnaud, 2003) sur le thème du contrôle organisationnel mis en perspective à la lumière d'un premier travail empirique de plusieurs mois. Ce fut l'occasion de me familiariser avec les situations de gestion (Girin, 1983b), l'interactionnisme symbolique (Goffman, 1974, 1988) ou encore les pratiques conversationnelles à travers les travaux d'Habermas (1981) et son utilisation en sciences de gestion (voir notamment Burrell, 1994; Detchessahar, 1997; Samra-Fredericks, 2005).

Mon travail de thèse (Arnaud, 2007) a porté sur l'analyse des pratiques conversationnelles d'opérateurs à l'interface des relations de collaboration

interorganisationnelles dans le secteur de l'ameublement en France. Le positionnement théorique traduisait alors une volonté de réunir les travaux issus des approches communicationnelles (françaises et internationales) des organisations et ceux plus francophones sur la compétence collective (CC). La conception de cette dernière défendue dans mes travaux de recherche est celle publiée dès 2008 :

« Une compétence collective peut (...) être entendue comme la capacité d'action d'un ensemble d'éléments interreliés d'un collectif permettant l'action collective et individuelle en situation. Tout collectif est composé de ressources hétérogènes à la fois humaines, symboliques et matérielles, sur lesquelles il est possible d'agir. Au sein de ces collectifs, l'activité conversationnelle des acteurs, entendue comme transmetteur et génératrice de connaissances, réalise l'activité de bouclage entre ces différentes ressources et construit un cadre symbolique d'échange en lien avec les objets qui les entourent. Ce cadre, tout comme les connaissances qui le constituent, évolue au gré des interactions successives des participants et de l'incorporation de nouveaux actants (recrues, mise en place de nouveaux outils). De nouvelles connaissances sont créées et incorporées au stock de la compétence collective. Toutefois, les connaissances antérieures ne disparaissent jamais totalement. Elles sont, au contraire, amenées à être « retravaillées » et adaptées par les acteurs aux nouvelles caractéristiques des situations qu'ils rencontrent. À un niveau interorganisationnel, une telle compétence collective est interreliée et interdépendante des compétences de niveaux inférieurs (individu, équipe de travail, organisation). »
(Arnaud, 2008a, p. 35)

L'argument central, qui donna lieu à plusieurs publications depuis, a été de considérer, de manière originale par rapport à la littérature existante, que la compétence collective (*intra* et *inter* organisationnelle) repose sur des pratiques d'essence communicationnelle participant à la construction de ressources directement utilisables pour l'action. Dans ma perspective, la CC est dynamique et processuelle et intègre la matérialité. La principale contribution managériale a été d'inviter les entreprises à favoriser l'interaction sous différentes formes et à différents niveaux (lire notamment la conclusion in Arnaud, 2007).

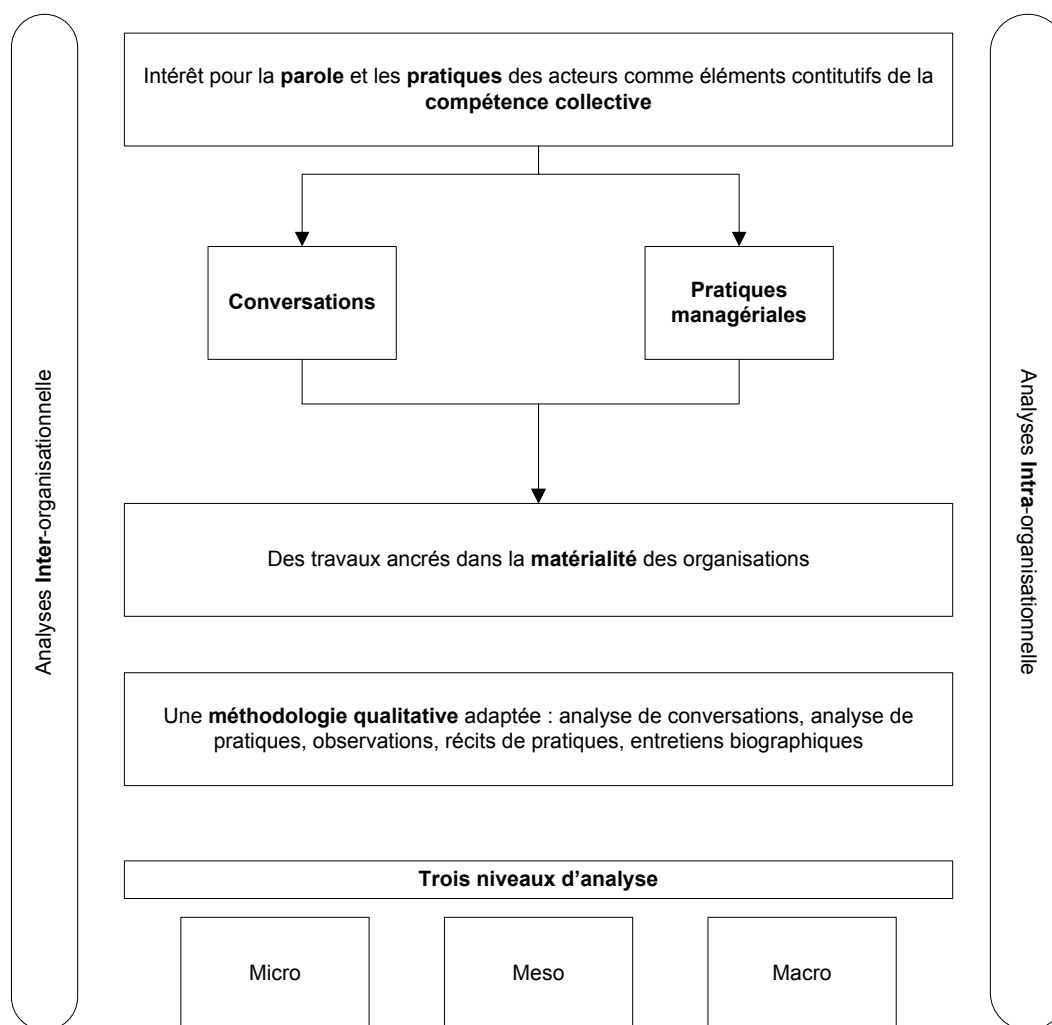
À partir de ce travail doctoral, plusieurs thématiques me sont apparues comme particulièrement intéressantes à approfondir : la manière dont les conversations et les pratiques à un niveau micro faisaient écho (ou non) avec des discours de niveaux supérieurs (méso voire macro) ; le rôle des objets/outils dans les dynamiques d'interaction ; la dimension sectorielle et territoriale de la GRH et du management ; ainsi que les pratiques concrètes des managers et au-delà des acteurs des organisations. Ces thématiques ont tout d'abord donné lieu à des publications sur la dimension communicationnelle de la compétence collective au sein d'une équipe formalisée (Arnaud, 2011b) mais aussi lors de relations de collaboration interorganisationnelle dans lesquelles les collectifs, et leur compétence, étaient révélées par les situations émergentes (Arnaud, 2008a; Arnaud & Mills, 2012; Fauré & Arnaud, 2012) ; sur la mise en exergue des modifications du travail rendues nécessaires par des changements sectoriels importants (Arnaud, 2009a) ; sur l'articulation collaboration électronique / investissement relationnel (Arnaud & El Amrani, 2010) ; et sur une proposition méthodologique pour étudier les pratiques conversationnelles des acteurs prenant en compte des éléments tant micro que macro (Arnaud, 2008b). D'autres thèmes ont en revanche été abordés en ouvrant de nouveaux terrains de recherche tels que les pôles de compétitivité (Arnaud, Fauvy et al., 2013), le territoire (Fauvy & Arnaud, 2012), d'anciennes administrations publiques (Arnaud et al., 2012a, 2012b) ou encore l'industrie nautique (Naulleau & Arnaud, 2011, en soumission), respectivement sur des thèmes comme la mise en place de politiques territoriales et interorganisationnelles de gestion des ressources humaines, les pratiques (déviantes) d'innovation ordinaire au sens d'Alter (2000) et de restructuration d'entreprises.

Si les thèmes, les méthodologies ou encore les niveaux d'analyse ont pu varier, ces différentes recherches et terrains d'investigation peuvent être rassemblés autour des travaux issus du courant de la pratique : que font les acteurs, qu'ils soient opérateurs, managers de

proximité ou hauts dirigeants, lorsqu'ils travaillent ? Comment se coordonnent-ils ? Que produit cette coordination ? Que se disent-ils ? Qui sont-ils ? En quoi leurs pratiques entrent-elles en résonance ou en dissonance avec le reste de l'organisation voire de la société ? Et inversement ? Plus précisément, mon parcours m'a d'abord amené à m'intéresser aux pratiques communicationnelles des opérateurs permettant de produire de la compétence collective, car celles-ci constituaient jusqu'alors un objet de recherche pertinent, mais toutefois assez largement oublié de la littérature en management (mon positionnement par rapport aux travaux portant sur la compétence collective est discuté au début de la section 2 du chapitre 2). Le constat au bout de cette première étape fut celui de la nécessaire réflexion sur le rôle des pratiques managériales comme soutien, mais aussi potentiellement empêcheur de ces pratiques communicationnelles constitutives à un niveau opérationnel. La suite de mes travaux m'a ainsi amené à étudier avec une plus grande proximité la variété des pratiques managériales, et ce dans des contextes et des situations variées. Ce mémoire d'HDR constitue donc la suite logique de ce cheminement intellectuel avec pour objectif de réunir et d'articuler davantage ces deux dimensions afin d'approfondir les ressorts de la compétence collective. Aussi, afin de mettre en question les pratiques de management, j'ai décidé de bâtir ce mémoire autour des travaux s'intéressant au management en pratique à la croisée de la stratégie, de la théorie des organisations et du management des ressources humaines.

Ce travail est structuré en deux chapitres. Le premier propose un bref état de l'art sur la perspective de la pratique et les travaux en communication organisationnelle. Il a pour objectif de définir et de délimiter cette perspective de manière à ancrer le cadre intellectuel de mes travaux passés et du programme de recherche que ce mémoire entend construire. Une fois cette étape structurante réalisée, le second chapitre présentera les résultats obtenus ainsi que l'horizon du programme de recherche que j'entends conduire.

Figure 1 : Structure de mes recherches



***Chapitre 1 - Approches conversationnelle et pratique de
l'organisation : regards sur la littérature***

La perspective de la pratique s'est développée en opposition à des approches traditionnelles en sciences de gestion jugées comme trop ancrées dans une analyse formelle, statique et plutôt réductrice (Geiger, 2009) du fonctionnement des entreprises comme, par exemple, les approches stratégiques centrées sur le contenu à un niveau macro et qui ont donné lieu à des modèles génériques difficilement actionnables (Rouleau, Allard-poesi, & Warnier, 2007b). Ce faisant, ces approches laissaient de côté les multiples pratiques réalisées à tous les niveaux (opérationnel, management de proximité, hauts dirigeants) d'une organisation (Gherardi, 2000; Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003) ayant pourtant des incidences directes (survie, rentabilité) sur la stratégie des entreprises. Or, de nombreuses recherches ont depuis démontré le caractère central de ces pratiques quotidiennes tant pour la fabrique de la stratégie que des processus organisants en général. Ainsi, il a été observé une croissance significative des recherches en sciences humaines en général et en sciences de gestion en particulier privilégiant l'action humaine comme objet d'étude pour mieux comprendre les liens entre des pratiques d'acteurs et des structures plus larges que sont les organisations et les sociétés.

L'objectif de ce tournant a donc été de remettre le travail au centre de l'analyse des organisations ("*bringing work back in*" (Barley & Kunda, 2001)). En cela, le tournant pratique (Schatzki, Knorr-Cetina, & Von Savigny, 2001), même s'il constitue un champ théorique et méthodologique loin d'être unifié (Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow, 2009; Whittington, 2011), propose de prendre comme objet d'étude les pratiques contextualisées des acteurs des organisations en mettant l'accent sur leurs actions quotidiennes (Whittington, 2006).

S'intéresser aux pratiques offre une voie pour comprendre « *l'organisation comme elle se réalise* »¹ (Miettinen et al., 2009, p. 1310) pour reprendre l'analogie de Boden (1990, "the

¹ "*understanding organization as it happens*" (Miettinen et al., 2009, p. 1310).

world as it happens"). Ainsi, d'importants et croissants travaux en GRH (Llewellyn & Spence, 2009; Vickers & Fox, 2010), systèmes d'information (Orlikowski, 2000, 2007), stratégie² (Johnson, Melin, & Whittington, 2003; Rouleau & Balogun, 2011; Whittington, 1996), comptabilité (Fauré & Rouleau, 2011), apprentissage (Gherardi, 2000; Orlikowski, 2002), théories institutionnelles (Lounsbury, 2008) ou encore leadership (Carroll, Levy, & Richmond, 2008) et même marketing (Holt, 1995) ont vu le jour ces dernières années.

Ce premier chapitre a pour objectif de définir et délimiter cette perspective de la pratique. La première section permet de revenir brièvement sur les origines de ce courant, puis dans une seconde, je présente des recherches portant sur un type spécifique de pratique, celles communicationnelles. La troisième section intègre dans la réflexion la dimension matérielle de toute pratique sociale. Enfin, la quatrième section aborde les méthodologies – teintées d'une grande proximité avec le terrain - et les niveaux d'analyse privilégiés par ces différents courants théoriques.

I. Origines et définition de la pratique

Le terme de pratique s'inscrit en réalité dans de longues traditions sociologiques et philosophiques (Corradi, Gherardi, & Verzelloni, 2010; Miettinen et al., 2009). Des auteurs comme Bourdieu, Foucault, les pragmatistes tels Mead, Dewey, Pierce ou encore Giddens, avec des postures différentes, voire parfois éloignées, ont permis de baliser « *ce retour à la pratique* » (Miettinen et al., 2009) depuis le début des années 2000 en sciences de l'organisation.

Ainsi, certains auteurs en organisation (Lorino, 2005; Simpson, 2009) mobilisent le courant pragmatique pour mettre en avant le caractère dynamique, émergent et social de la

² Le recours à la perspective de la pratique en stratégie, sous la dénomination « *strategizing* », constitue le champ de recherche le plus développé à ce jour.

pratique. Dans cette perspective, tout individu participe activement à la vie sociale et en cela (re-)construit le sens qui façonne ses actions et pensées. Ce courant fait des pratiques quotidiennes des acteurs le cœur de tout processus de création et d'utilisation de savoirs. D'autres (Sandberg & Dall'Alba, 2009) s'appuient sur la phénoménologie en mobilisant des auteurs comme Heidegger ou Merleau-Ponty.

Comme certains auteurs le font remarquer (Geiger, 2009; Whittington, 2011), 10-15 ans après le tournant pratique, ce champ de recherche ne constitue (toujours) pas une théorie unifiée, mais davantage un « *bandwagon* » (Corradi et al., 2010) (un train en marche), même si des voix s'élèvent pour défendre l'idée qu'un certain éclectisme théorique et méthodologique est justifié par le caractère multidimensionnel de la pratique (Nicolini, 2009).

“Because of this diversity of theories, a practice approach is also often defined by listing the common elements, themes or challenges that the practice theorist finds important and relevant (e.g. Reckwitz 2002; Schatzki et al. 2001). The embodied nature of practice; knowledge as a way of acting and using artifacts, rather than only as verbal or textual representations of world; and the significance of material objects and artifacts for practices, are chief among them. Theories of practice have also been posited as alternatives to both functionalist and normative conceptions of action in sociology (Reckwitz 2002) and to the individualistic and totalizing structural approaches of social theory (Schatzki 1997).” (Miettinen et al., 2009, p. 1312)

Corradi et al. (2010, p. 267, mes soulignements) propose toutefois la définition suivante de ce courant (re)naissant : « *central to the practice perspective is the acknowledgment of the social, historical and structural contexts in which knowledge is manufactured. Practice allow researchers to investigate empirically how contextual element shape knowledge and how competence is built around a contingent logic of action ».* Plus

largement, le tournant pratique marque le passage d'une vision individuelle et cognitive de l'apprentissage à une vision située et sociale (et par conséquent collective) (Miettinen et al., 2009). Le positionnement est clair : puisqu'il est difficile d'analyser les processus cognitifs individuels expliquant les décisions et les actions d'un acteur (d'autant plus que le travail est incontestablement plus interdépendant et collectif qu'hier), les tenants de la pratique militent pour une analyse socialement située de l'activité et une perspective émergente de l'organisation, « *enactée* » par les pratiques interdépendantes des acteurs.

Pour Corradi et al. (2010), la perspective de la pratique s'est construite durant la dernière décennie autour de trois dimensions. Tout d'abord, s'intéresser à la pratique c'est s'intéresser *in vivo* à des activités par nature interconnectées. Ces dernières, en créant et recréant l'organisation, sont au cœur de *l'organizing* (Weick, 1995). Ensuite, la pratique induit un processus de construction du sens des situations (*sensemaking*). Ce processus, parce qu'il est souvent collectif, induit une responsabilisation partagée de l'action. Il s'agit alors pour le chercheur de s'intéresser directement à l'ordre négocié localement. Seul ce dernier permet l'action collective. Comme je le développerai plus bas, le recours aux approches discursives constitue une porte d'entrée devenue privilégiée pour étudier ce phénomène. Enfin, la perspective de la pratique invite le chercheur à prendre dans son analyse les effets sociaux (Corradi et al., 2010) et l'agentivité sociale (Simpson, 2009), c'est-à-dire les textes au sens large (symbolique, discursif et matériel). La perspective de la pratique considère que cette dernière est en perpétuelle construction/reconstruction et constitue *in fine* un processus permanent d'innovation sociale, voire ordinaire (Alter, 2000), car elle participe directement aux processus d'actualisation et de renouvellement des pratiques existantes.

La perspective de la pratique de la stratégie (PPS) constitue l'un des courants de recherche issue de la pratique parmi les plus avancés. Son développement en un champ de recherche spécifique s'explique par l'insatisfaction d'un ensemble de chercheurs envers les

recherches traditionnelle en stratégie (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Whittington, 2006). Ainsi, “*While people do strategy, strategy theory is populated by multivariate analyses of firm or industry-level effects upon firm performance (...) even those that purport to examine the internal dynamics of the firm, such as the resource-based view*” expliquent Jarzabkowski et Spee (2009, p. 70). Dans le sillon des travaux des Whittington (1996, 2006), les tenants de ce courant définissent le périmètre de leurs recherches à l’interface des “*practitioners (those people who do the work of strategy); practices (the social, symbolic and material tools through which strategy work is done); and praxis (the flow of activity in which strategy is accomplished)*” (Jarzabkowski & Spee, 2009, p. 73, mon soulignement). Au-delà de la seule perspective stratégique et des débats sur l’inexistence d’un ensemble théorique unifié des chercheurs se revendiquant de la pratique (Corradi et al., 2010; Miettinen et al., 2009; Rouleau, Allard-poesi, & Warnier, 2007a), je mobiliserai dans les pages qui suivent le terme de « praticiens » (*practitioners*) pour identifier les auteurs des pratiques (*practices*). D’après Jarzabkowski (2005, p. 9-10), ces dernières sont constituées de pratiques administratives et discursives (les discours et les outils en tant que porteur d’une philosophie gestionnaire) et d’autres renvoyant à ce qu’elle nomme des épisodes (réunions, séminaires, etc.). Le terme de *praxis*, généralement traduit en français par *la* pratique (au singulier), est ici entendu comme un corps constitué de savoirs, le plus souvent définis dans un ici et maintenant autre que celui de réalisation des pratiques par les praticiens (les consultants, le métier, les prescriptions, etc.). Il renvoie donc à l’idée de spécialité professionnelle (Rouleau et al., 2007a, p. 17).

* * *

S’il convient de parler davantage d’un « *retour à la pratique* » que d’un « *tournant pratique* », il n’en reste pas moins qu’un nombre croissant et significatif de publications récentes se revendiquent depuis les années 2000 de ce courant. Si la perspective de la pratique

ne peut se réduire à l'étude des pratiques discursives, un nombre significatif (et croissant sur la dernière décennie) de chercheurs se revendiquant officiellement ou non de la pratique s'intéressent aux activités de parole que ce soit pour étudier le fonctionnement des équipes autonomes (Detchessahar & Honoré, 2002), des comités de direction (Samra-Fredericks, 2000a), et des groupes projets (Duchaine, 2010) ; les compétences discursives des middle managers (Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011) ; ou encore la fabrique des budgets (Fauré, Brummans, Giroux, & Taylor, 2010; Fauré & Rouleau, 2011). La section suivante explore cette dimension.

II. Communication et organisation

La parole au travail (Drew & Heritage, 1992) constitue aujourd'hui une littérature abondante au sein d'une grande variété de disciplines (sociolinguistique, psychosociologie des relations humaines ; interaction machine-humain, ethnographie du langage, etc.). Depuis l'analyse conversationnelle d'une unique réunion (Gephart, 1978) à la mise en lumière de la compétence discursive des middle managers (Rouleau & Balogun, 2011), en passant par l'analyse du discours d'un ensemble d'interactions enregistrées (Boje, 1991; Cooren, Taylor, & Van Emery, 2006), un large panel de méthodologies et de situations (formel/informel, hiérarchie/fonctionnel, interne/externe, écrit/parlé, etc.) a été utilisé et étudié en sciences de l'organisation. Cette évolution a permis la reconnaissance progressive de la fonction constitutive de l'activité de parole ("the business of talk", Boden, 1994) ainsi que de la dimension organisante de la communication sous toutes ses formes (Cooren, 2000, 2010; Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011; Taylor & Van Every, 2000).

Cette section propose une articulation des travaux en sciences de l'organisation relevant d'une perspective communicationnelle ancrée dans l'analyse des situations de travail

en cohérence avec la perspective de la pratique. Dans un premier temps, un bref historique de la représentation de la communication dans les travaux académiques est proposé. Les deux sections suivantes articulent deux perspectives en communication organisationnelle. La première, d'origine française, ancrée dans l'étude de la transformation du travail et des organisations, étudie l'activité de parole comme un outil de travail. La seconde, davantage internationale, trouve son point de départ dans le tournant linguistique (Alvesson & Kärreman, 2000) qu'ont connu les sciences sociales (d'ailleurs en parallèle du tournant de la pratique).

1. Du « conduit » à la communication organisante

L'idée que la communication n'est pas un processus linéaire d'échange d'information entre un récepteur et un émetteur se réalisant à travers des canaux de communication (Shannon & Weaver, 1949) a été affirmée fermement dans les années 1980 (Putnam & Pacanowsky, 1983; Winkin, 1981). S'en est suivie une lente, mais certaine légitimation, faisant aujourd'hui de la communication la nouvelle *doxa* des sciences de l'organisation. Si certains pouvaient regretter, il y a encore de cela une dizaine d'années, la faible importance accordée aux activités de parole dans les recherches en management (Detchessahar, 2002; Woodilla, 1998), force est de constater que la situation n'est plus la même aujourd'hui tellement les publications portant sur des éléments discursifs se sont développées. Pour autant, comme nous le verrons, cet engouement pour les approches communicationnelles des organisations reste marqué par un faible intérêt porté aux activités langagières des acteurs au niveau directement opérationnel, alors même que l'évolution du travail a clairement mis la communication au cœur de leurs activités (Detchessahar, 2003; Zarifian, 1996, 2000). Ce faisant, la recherche en management entretient l'idée (ancienne) selon laquelle la parole serait l'apanage des managers (Grönn, 1983; Mintzberg, 1973).

La métaphore du « conduit » (Axley, 1984; Reddy, 1979), malgré sa large utilisation aujourd'hui par les managers, a perdu son monopole en théorie des organisations avec l'émergence de nouvelles approches comme, par exemple, le mouvement interprétatif (Burrell & Morgan, 1979) ou le discours organisationnel (Grant, Hardy, Osrick, & Putman, 2004). Pour ces approches, la communication est un processus complexe et incertain de construction de sens impliquant une participation active des membres de l'organisation (Weick, 1986). Ce processus ne se réalise pas dans l'organisation (métaphore du conduit), mais constitue davantage le processus constitutif par lequel les organisations existent et se maintiennent ("co-production metaphor", Smith, 1993). Sont représentatifs de cette approche les travaux démontrant comment les multiples voix d'un collectif peuvent devenir *la* voix d'une organisation (Taylor & Cooren, 1997), ceux démontrant la façon dont les conversations quotidiennes *(re)enact* en permanence l'organisation et ses processus (Cooren & Fairhurst, 2004) ou encore ceux portant sur la « *présentatification* » des sources de l'autorité (Benoit-Barné & Cooren, 2009).

Près de 40 ans plus tard, le dépassement de la métaphore du conduit apparaît plus que jamais consommé. Ces approches alternatives de la communication au travail sont désormais institutionnalisées. Elles ont conduit à une plus grande prise en compte des actes de paroles et d'acteurs jusqu'alors marginalisés ainsi que l'enracinement de l'organisation dans la communication (Mumby & Stohl, 1996). Elles ont, de plus, disséminé leurs contributions dans le champ du management. Des articles récents offrent de bons exemples de cette reconnaissance croissante de la dimension constitutive de la communication, même dans des formes très formalisées du management comme les partis politiques ou les directions administratives et financières (Chaput, Brummans, & Cooren, 2011; Fauré et al., 2010).

La communication organisante/constitutive est presque devenue, sous certains aspects un (voire le) nouveau credo des théories des organisations. En effet, c'est dorénavant un lieu

commun de dire que la communication n'est pas un simple transfert d'information et que les conversations ne s'appuient pas seulement sur des représentations/connaissances partagées. Pourtant, il n'est pas rare de constater que de nombreuses politiques d'entreprises reprennent une telle idée comme finalité des actions de gestion des connaissances ou encore de construction d'une culture d'entreprise (Iverson & McPhee, 2002).

* * *

Deux champs de recherche sont à l'origine des perspectives communicationnelles des organisations et de la coordination : l'un, d'origine française, étudie l'évolution des modèles productifs à travers le prisme de la nécessaire prise de parole par les opérateurs ; l'autre d'origine anglo-saxonne est le résultat du tournant linguistique opéré au début des années 90 et trouve dans le langage une porte d'entrée particulièrement stimulante pour étudier les phénomènes sociaux. Si le premier courant est le fruit d'une analyse fine de l'évolution du travail, le second s'explique davantage par un tournant théorique. Ces deux courants se sont développés parallèlement sans jamais se rencontrer jusqu'à récemment (Arnaud, 2007; Detchessahar & Journée, 2007; Fauré & Bouzon, 2010).

2. La place du langage dans les Nouvelles Formes d'Organisation

Ce premier axe, d'origine française, s'est développé dans les années 80 autour du réseau « Langage et Travail », consacré par l'ouvrage du même nom (Borzeix & Fraenkel, 2001). Ce réseau était constitué de chercheurs issus de différentes disciplines : les sciences de la communication, la sociologie la psychologie du travail et les sciences de gestion. Ces différents chercheurs ont été réunis par le constat que le travail s'est transformé du fait de la mondialisation, de l'informatisation, ou encore de la tertiarisation des emplois entraînant ainsi la mise en place de nouveaux modes de gestion, d'évaluation et de contrôle, ou encore

d'implication des salariés. L'hypothèse centrale sur laquelle s'appuient ces auteurs est de considérer que ces changements ont eu pour conséquence une transformation du statut et de la valeur de la parole dans le travail – longtemps assimilée au bavardage et réduite à une fonction ludique dans l'organisation taylorienne. Ces chercheurs s'accordent pour lui attribuer une fonction cognitive au travers de la délibération, de l'argumentation et du débat au sein de groupe d'opérateurs. Le point de départ de la réflexion de ces chercheurs s'appuie sur le constat que la parole serait finalement la dimension oubliée (Chanlat, 1990; Girin, 1990) des approches classiques des organisations qui cherchent même à l'évacuer au maximum du travail, en tentant de rendre possible l'action collective organisée sans paroles ou bien avec le moins de paroles possible. Ces chercheurs montrent qu'avec la transformation du système de production, la parole descend au niveau opérationnel pour constituer un élément central de la réussite d'une organisation en univers turbulent.

En effet, lorsque le contexte s'est modifié du point de vue des dimensions économiques, technologiques et sociales, les principes du fordisme se sont trouvés contre-productifs. La demande, devenue fluctuante et incertaine, a rendu la production de masse standardisée incompatible avec les besoins des consommateurs, et avec, les modes d'organisation (tayloriens) du travail inadéquats. Bien entendu, ces transformations n'ont pas lieu partout, et certaines entreprises continuent de fonctionner sur le système fordo-taylorien, mais pour celle concernées, ces transformations sont réelles et porteuses de nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi pour certains sociologues, le développement du management participatif a eu pour conséquence d'accroître les prises de paroles, les prises de position des opérateurs sur des difficultés liées à la réalisation du travail (Laville, 1993). Veltz et Zarifian (1993), qui soutiennent également la thèse d'un changement profond et structurel du modèle de production traditionnel, considèrent que dans la logique fordienne, la coopération est l'unique mise en séquence des opérations, elle est pensée totalement en dehors d'un

quelconque accord social sur les conditions de réalisation du travail. Dans le modèle taylorien, la planification a pour but de mettre en ordre ces opérations, pas de gérer des interactions entre acteurs. Dès lors, la communication entre les opérateurs est considérée comme parasite, et l'objectif est naturellement de la minimiser au maximum. Pour ces auteurs, nos sociétés ont assisté à un basculement : l'efficacité des entreprises contemporaines proviendrait de la qualité de ces interactions à travers la communication interpersonnelle (Zarifian, 1996), minimisées dans le taylorisme. Ainsi, en économie, Biencourt et Jolivet (2000, p. 69), reprenant le modèle de Piore (1994), montrent que la conversation est un véritable « *creuset où s'élabore un sens collectif* ». Elle participe à la construction de représentations communes. En sciences de gestion, des chercheurs ont également montré le rôle nouveau joué par la communication, notamment dans les transformations de l'organisation du travail. Ces auteurs considèrent que l'élévation du langage au rang de véritable outil de gestion provient de la complexification du fonctionnement du monde économique. Les transformations du monde du travail ces 25 dernières années, auraient donc accru les exigences de coordination, et donc de communication, en vue de fonder un accord sur ce qui doit être fait et surtout *comment* il faut le faire. Appliquer à des phénomènes organisationnels concrets, cette perspective permet de comprendre sous un jour nouveau les enjeux de la logique compétence (Zarifian, 1999), la performance des équipes autonomes tout autant que les coûts individuels de la mise en parole du travail (Detchessahar & Honoré, 2002) ou encore les problématiques actuelles de santé au travail et la place du management de proximité (Detchessahar, 2011). Toutefois, une littérature propose une interprétation opposée de ce phénomène. En effet, des auteurs comme Durand (2000), considèrent que cette croissance de la communication dans les organisations constitue une forme de manipulation des salariés par les directions d'entreprise visant à feindre un management participatif et consultatif. Ces remarques invitent ainsi à relativiser l'idée que plus de communication constitue un mieux pour les salariés et donc, justement, à

s'intéresser 1) à ce que font les salariés de cette parole donnée et 2) aux pratiques des managers soutenant ou empêchant ces processus communicationnels.

L'accès au langage par les opérateurs participerait ainsi à améliorer – sous certaines conditions – la performance de la coordination au niveau opérationnel parce qu'elle permet la construction de savoirs locaux répondant à des impératifs de production. Cette capacité à produire des ressources est l'objet de la perspective constituante de la communication engagée par le tournant linguistique. La communication constitue l'organisation en produisant des ressources qui viennent à la fois contraindre et habilitier les pratiques des acteurs à travers un double processus d'écriture / actualisation.

3. Le « linguistic turn » dans les recherches en organisation

Parallèlement à ce mouvement d'origine française, on a pu observer dans la recherche anglo-saxonne, ce que certains ont appelé un « tournant linguistique » dans les recherches en organisation (Alvesson & Kärreman, 2000). De ce tournant linguistique, une convergence de travaux dans les différentes disciplines des sciences humaines et sociales autour d'une vision langagière et communicationnelle des phénomènes sociaux et plus particulièrement des problématiques d'organisation, de coordination et de coopération a été observée. Ces différents travaux s'appuient sur les théories de la communication pour mettre en exergue les processus de construction du sens et de l'organisation – le *sensemaking* de Weick (1995). La parole serait donc au cœur de *l'organizing*.

Ainsi, Alvesson et Kärreman (2000), dans un article de synthèse fondateur pour les approches communicationnelles des organisations, expliquent que les recherches contemporaines en sciences humaines et sociales s'intéressent de plus en plus au langage comme l'élément central de toute compréhension de nos sociétés, de nos institutions, des

questions d'identité et même de culture. Pour ces auteurs, ces différents objets de recherche des sciences humaines et sociales sont alors appréhendés comme des ensembles de textes construits dans et par le langage. C'est cela qu'ils qualifient de « *tournant linguistique* ». Ce *tournant* a mis, au centre des débats académiques, la capacité de construction du langage – et de la parole des individus. Dans cette perspective, l'organisation procède de phénomènes discursifs. En cela, l'organisation serait le résultat d'un processus de construction du sens par les acteurs de l'organisation. En d'autres termes, l'organisation procède ici de *l'organizing* si cher à Weick (1979). Pour ce dernier, il n'existerait que des organisations en train de se faire dans les actions entremêlées des participants. Les chercheurs s'intéressant aux questions de parole dans les organisations – et donc aux questions de construction de l'action organisée – ont trouvé dans la perspective interactionniste de l'organisation ouverte par Weick, un point de rassemblement peu théorisé par ce dernier. En effet, comme l'écrit Giroux (2006, p. 39-40), « *en présentant [...] l'organisation comme un processus, il a ouvert la voie aux théories qui considèrent que la communication est justement ce processus organisant.* ». Plus loin, « *ce que Weick nous dit, sans vraiment le théoriser, c'est que l'organisation, comme processus organisant, est le fruit des interactions communicatives par lesquels les interactants la co-construisent de manière continue, qu'ils soient en co-présence ou en lien médiatisé* ».

Le travail de Boden, avec son ouvrage de 1994 « *The business of Talk* », fait figure de précurseur. Dans ce livre, Boden mobilise la perspective ethnométhodologique développée par Garfinkel (1967), ainsi que ses prolongements avec les travaux de Sacks, Schegglof et Jefferson (1974) pour ce qui concerne la méthode de l'analyse conversationnelle. Boden met alors en évidence les processus itératifs mis en exergue par Giddens (1984) – individus/structure – de construction de l'organisation à partir d'analyses de réunions entre responsables d'une organisation. Ses travaux ont été repris par plusieurs chercheurs

s'intéressant notamment aux épisodes stratégiques (Hendry & Seidl, 2003; Jarzabkowski & Seidl, 2008). Parallèlement à ce travail précurseur de Boden, des chercheurs s'appuient sur différents travaux en sociolinguistique (notamment Austin, 1962; Greimas, 1983) pour redéfinir le lien entre communication et organisation comme une *médiation*, c'est-à-dire qu'ils recherchent l'organisation dans la communication, car ils conçoivent la communication comme une action et un moyen de créer de la signification (Giroux, 2006). Cooren (2000) propose ainsi une théorie de la dimension organisante ou structurante de la communication. Comme Hardy et al. (2005) le soutiennent, cette perspective constructionniste fournit un certain nombre d'avantages pour étudier les actions collectives (intra et inter organisations). Premièrement, il dirige l'attention sur l'activité communicationnelle quotidienne des acteurs. Deuxièmement, cette perspective fournit des pistes de réflexion managériales sur la manière dont les conversations peuvent être orientées pour accroître la performance de la collaboration. Selon Putnam et al. (2008, p.4), la posture constructionniste souvent mobilisée par les approches communicationnelles ne constitue en réalité qu'une forme de la perspective constituante, brièvement appelée CCO pour « Communication Constitue l'Organisation ». En dévoilant des phénomènes cachés, l'approche CCO permet d'identifier les actions nécessaires pour soutenir tout processus organisationnel (Arnaud & Mills, 2012). Plus largement, ces auteurs ne s'intéressent pas tant à la manière dont les individus échangent des informations et des connaissances, mais comment collectivement et de manière interactionnelle ils construisent (ou ont construit) des connaissances pour agir ensemble (Cooren et al., 2006). Ces connaissances constituent à la fois le prérequis de leurs interactions, et un résultat devenant les bases mêmes de leur collaboration. Ces connaissances sont amenées à évoluer en fonction des interactions quotidiennes des acteurs, des problèmes qu'ils rencontrent, mais aussi en fonction de l'arrivée de nouveaux participants, humains ou non.

* * *

En me positionnant à l'interface de ces deux mouvements, mes travaux de recherche tentent de comprendre, à travers le prisme des pratiques communicationnelles, les ressorts de la compétence collective et le rôle structurant des pratiques managériales. La perspective de la pratique offre ainsi une posture méthodologique ainsi qu'un équipement théorique approprié pour étudier ce phénomène.

Par ailleurs, loin de n'étudier que les pratiques et les paroles des acteurs, les travaux relevant de la perspective de la pratique s'intéressent également à l'instrumentation gestionnaire et aux artefacts dont nos organisations sont de plus en plus dotées. La section suivante propose un bref aperçu de ces travaux.

III. La matérialité au cœur de la pratique

La perspective de la pratique tout comme les travaux en communication organisationnelle reconnaissent largement la place des outils et autre instrumentation gestionnaire dans les activités de travail.

Pour Miettinen et al. (2009) la perspective de la pratique porte sur son caractère incarné, la connaissance comme un processus d'action et d'utilisation des artefacts, et leur(s) sens pour la pratique. En cela, les outils de gestion comme des schémas, des systèmes d'information, des outils de *reporting*, et autres dispositifs managériaux tels que les outils de gestion des compétences, les démarches qualités, les tableaux, les schémas, les outils, les réunions, etc., constituent à la fois des objets pour la conduite d'activité et des actants, au sens de Latour, agissant sur la pratique.

En France, la recherche en organisation s'est depuis longtemps intéressée à ces technologies invisibles (Berry, 1983). En tant que « machines de gestion » (Girin, 1983a), elles ont des effets souvent indépendants de toute volonté humaine, même une fois le

concepteur/créateur sortit de l'organisation. Des travaux plus récents montrent que ces outils restent néanmoins des constructions sociales (Gilbert, 1998) invitant alors à une analyse en profondeur de leur contenu et donc de leur influence sur les dynamiques organisationnelles et les pratiques des acteurs à travers la question de leur appropriation (Grimand, 2012). La grille d'analyse proposée par Hatchuel et Weil (1992) reste encore aujourd'hui largement utilisée. Pour ces auteurs, un outil de gestion articule un substrat formel (les supports concrets), une philosophie gestionnaire (discours sur les effets attendus) et une vision simplifiée du rôle des acteurs (les hypothèses des concepteurs quant aux usages). Ces trois éléments fournissent ainsi des éléments pour comprendre la dynamique de l'outil et au-delà ses usages imprévus (Oiry, 2011).

Des travaux se sont également intéressés au rôle de ces outils dans les dynamiques de l'action collective (Lorino, 2007; Martin & Picceu, 2007). Les outils deviennent alors davantage des outils de découverte du fonctionnement organisationnel que de seuls outils de contrôle (Moisdon, 1997). À ce titre, Detchessahar (2003, 2011) soutient que la mise en parole du travail, à travers la mise en place d'espaces de discussion, loin de ne reposer que sur la communication interpersonnelle appelle, en réalité, à une structuration de ces lieux de construction et de régulation du travail que sont les espaces de discussion. L'outillage gestionnaire est requis justement pour informer, organiser et discuter les problèmes rencontrés par les salariés.

La perspective de la pratique s'inscrit également dans une démarche de recherche portée sur les processus des organisations (Langley, 2007; Tsoukas & Chia, 2002) inscrivant ces dernières dans une dynamique de changements perpétuels plutôt que délimités dans le temps. Au-delà des seules études processuelles centrées sur l'analyse de pratiques (Hope, 2010; Paroutis & Pettigrew, 2007), des travaux se sont plus spécifiquement intéressés à

l'usage des outils en pratique (Carlile, 2002; Orlikowski, 2000; Suchman, 2005). Certains avancent le terme de « *sociomateriality* » (Orlikowski, 2007) pour décrire ce phénomène d'imbrication dans la matérialité de toute pratique sociale. Pour Orlikowski, les travaux portant sur les processus organisants intégrant des éléments matériels (outils, systèmes d'information, cartes, matrices, etc.) tendent à les ignorer ou à les considérer comme neutre sans (suffisamment) les questionner. Il en ressort une analyse par définition limitée des processus d'*organizing*. Le terme "sociomatérialité" implique des pratiques fondamentalement encastrées dans des agencements matériels qui sont au cœur du fonctionnement contemporain de nos organisations. Social et matériel constituent alors deux mondes fusionnés. Étudier les pratiques ne peut donc faire l'impasse sur leur inévitable dimension matérielle.

Le point de départ de ces travaux se trouve dans l'article d'Orlikowski (1992), article dans lequel l'auteur met en évidence deux perspectives d'utilisation des technologies. La première dite déterministe est centrée sur la technologie comme imposant des modifications du fonctionnement organisationnel. La seconde, davantage focalisée sur l'utilisation des outils par les individus, considère une vision émergente des outils de gestion, laissant alors davantage la place à des modes d'usage imprévus. Cette seconde perspective apparaît particulièrement intéressante pour la perspective de la pratique, car elle impose une vision émergente du fonctionnement organisationnel alors soumis à la dynamique interactionnelle, voire conversationnelle des acteurs eux-mêmes aux prises, et poussés, par une réalité matérielle.

Les débats actuels en communication organisationnelle s'inscrivent en effet pleinement dans cette réflexion en étudiant finement la manière dont la matérialité (les textes au sens large) intervient et '*enact*' les processus organisationnels (Cooren, 2004b). Par exemple, Taylor et Van Every (2010) s'intéressent à la manière dont des textes agissants tels

des ERP, des projets de construction de budgets ou des outils collaboratifs apparaissent dans les situations de travail et façonnent l'organisation de manière sociale, spatiale et temporelle. Ces textes jouent alors un rôle de médiation central dans les process d'*organizing* mais aussi de *strategizing* (De la Ville & Mounoud, 2010; Vaara & Tienari, 2002). En effet, le tournant pratique en management stratégique porte – pour partie – sur la construction, le rôle et l'utilisation de textes (Fenton & Langley, 2011; Vaara, Sorsa, & Pälli, 2010), de plans stratégiques (Ocasio & Joseph, 2008), ainsi que des outils d'analyse stratégique tels que le SWOT (Barry & Elmes, 1997).

IV. Méthodologie et niveaux d'analyses

Clairement, la perspective de la pratique constitue une invitation à aller au contact des praticiens, de ce qu'ils font et de leurs contextes d'action. Miettinen et al. (2009) identifient trois perspectives méthodologiques de type qualitatif ancrées dans une forte dimension terrain et à partir desquelles peut émerger la théorisation (Corbin & Strauss, 1990). Il s'agit de l'ethnographie, de l'ethnométhodologie et de la théorie de l'activité invitant à des pratiques/réflexions plus larges sur l'impact des productions académiques sur le fonctionnement de nos sociétés via le recours à la recherche-action. Seuls les éléments saillants de ces méthodologies, illustrées sur la base de quelques travaux significatifs, sont ici présentés.

L'ethnographie invite le chercheur à s'engager avec les praticiens et de faire l'expérience de leur pratique en temps réel (Golden-Biddle & Locke, 1993) à observer comment leur compréhension est créée et actionnée en pratique (Ahrens & Mollona, 2007). Il s'agit, pour le chercheur de prendre le point de vue des « *natives* » (Geertz, 1973). L'objectif

de l'ethnographie est d'assurer que le recueil d'actes de paroles et l'observation de pratiques se fassent en lien avec la description détaillée de la vie quotidienne qui les supporte. Il s'agit alors de "*uncover and explicate the ways in which people in particular work settings come to understand, account for, take action, and otherwise manage their day-to-day situation*" (Van Maanen, 1979, p. 540). Autrement dit, l'ethnographie permet de saisir "*how things work*" (Van Maanen, 2011, p. 218) de manière particulièrement située, c'est-à-dire d'étudier le milieu tel qu'il est et ainsi relever les pratiques des acteurs. Par exemple, Samra-Fredericks (2000b) a eu recours à une méthodologie ethnographique pour capturer les pratiques des équipes de hauts dirigeants sur du moyen/long terme. Ce travail apparaissait alors précurseur sur le sujet des TMT (Top Management Team) et a représenté une étape importante en management. L'auteur y donne à voir et entendre les interactions telles qu'elles ont lieu dans ces lieux jusqu'alors fermés à la recherche en management. Pour Samra-Fredericks, l'ethnographie a ainsi permis de mettre au jour les routines interpersonnelles et les compétences mobilisées par ces dirigeants pour influencer les processus de ces comités de direction. L'article de Gioia & Chittipeddi (1991), en s'appuyant également sur une recherche de type ethnographique a permis d'analyser avec un haut niveau de granularité un processus mal connu en management stratégique : l'initiation des changements stratégiques. Le résultat de premier niveau (Van Maanen, 1979) est constitué d'une description affinée (jusqu'alors jamais atteint dans les travaux sur les changements stratégiques) de l'initiation du changement en identifiant 4 phases distinctes³. De ce résultat de premier niveau, les auteurs en ont tiré une théorie plus générale du changement. En effet, les comportements observés par les deux auteurs ont pu être distingués en deux catégories : une activité de construction du sens des situations (*sensemaking*) couplée à une activité d'influence des interprétations concurrentes (*sensegiving*). Cet article a inspiré de nombreux travaux s'inscrivant dans le courant de la

³ "*envisioning, signaling, re-visioning, energizing*"

pratique et particulièrement en stratégie avec l'émergence du champ de la stratégie comme pratique (*strategizing*). Ainsi Rouleau (2005) s'est intéressée à la double activité de sensemaking et sensegiving des managers intermédiaires à l'occasion d'un changement stratégique. D'autres se sont intéressés aux déclencheurs (*triggers*) et aux facilitateurs (*enablers*) (Maitlis & Lawrence, 2007) voire aux empêcheurs (Mantere, 2005) de ces deux activités. Il ressort de ces divers travaux mobilisant une méthodologie ethnographique des apports significatifs pour la compréhension des situations de travail des managers.

L'analyse conversationnelle a été initialement développée par Sacks et ses collaborateurs Schegloff et Jefferson (1974). Cette discipline s'inscrit dans le mouvement initié par **l'ethnométhodologie** de Garfinkel (1967). Ces auteurs ont développé une approche inductive fondée sur le repérage de régularités et de récurrences dans la construction collaborative et ordonnée des échanges langagiers produits en situation. Elle s'oppose à une approche déductive de l'analyse conversationnelle (que l'on retrouve en analyse du discours) fondée sur la délimitation d'unités et de catégories dont on recherche à formuler les règles d'enchaînement et de composition. Dans la perspective ethnométhodologique, la parole est considérée comme l'activité centrale de la vie sociale (Coulon, 2002; Samra-Fredericks & Bargiela-Chiappini, 2008). L'analyse conversationnelle se concentre alors sur la façon dont elle est organisée dans les échanges quotidiens. La question centrale est celle de la coélaboration par les participants d'une rencontre pour l'accomplissement d'actions. Elle permet de cette manière de décrire les arrangements locaux, les procédures d'organisation, ou les procédures de séquentialisation en mettant en avant le caractère ordonné des conversations (Boden, 1994; Fairhurst & Cooren, 2004). À travers la description de ces procédures conversationnelles, la perspective ethnométhodologique met en évidence la manière dont les participants à une interaction sont mutuellement orientés et se rendent mutuellement

intelligible ce qu'ils sont en train de faire. D'un point de vue technique, l'analyse conversationnelle se fonde sur l'enregistrement et la retranscription d'interactions naturelles dans des situations variées. Cette base méthodologique est fondamentale puisque résolument inductive : on part des données pour effectuer l'analyse.

La **Théories de l'activité** constitue la troisième voie méthodologique identifiée par Miettinen et al. (2009). Cette perspective est développée par Engeström (2005) dans la continuité des travaux de l'ethnométhodologie tout en s'appuyant sur les travaux fondateurs de Vygotsky (1978). Engeström s'est ainsi intéressé à des micro-détails pour comprendre des phénomènes plus macro. La théorie de l'activité développée par Engeström (1987) a progressivement ouvert la voie à une méthodologie de recherche-intervention (Engeström, 2000). La théorie de l'activité avance que les actions sont toujours insérées dans une matrice sociale composée d'individus et d'artefacts. Engeström positionne clairement sa contribution dans la continuité des travaux mobilisant des approches ethnographiques, ethnométhodologie voire en termes d'analyse de conversation pour étudier des phénomènes micro, tout en interrogeant ces dernières : « *what difference do these studies make in practice ?* » (Engeström, 2000, p. 150) pour justifier sa démarche interventionniste. Les travaux d'Engeström ont plus largement ouvert la voie aux travaux de type recherche-action en étudiant l'activité entendue comme le travail en train de se faire.

Au-delà de la seule théorie de l'activité et/ou de recherche-action, la perspective de la pratique entend effectivement contribuer à l'amélioration du management des organisations (Rouleau et al., 2007b). Cette « *perspective a le potentiel* » d'amener les praticiens à davantage de « *réflexivité* » (p. 196) justement parce qu'elle interroge leurs propres pratiques organisationnelles. En mettant à « *nu les mécanismes sociaux de la réalité organisationnelle*

(...) à travers l'étude des situations d'activités » (p. 201), il devient plus aisé pour le chercheur de diffuser les « *usages sociaux* » de ses recherches.

Si du fait de leurs choix méthodologiques, les travaux relevant de la perspective de la pratique portent naturellement sur le niveau micro, les niveaux méso et macro ne sont néanmoins pas en reste. En effet, la perspective de la pratique s'est clairement développée et diffusée comme une alternative aux perspectives fonctionnalistes et normatives de l'action et du débat individu/structure en sciences sociales. Malgré la volonté affichée par différents auteurs de dépasser l'analyse des organisations sous la distinction micro/méso/macro⁴ dont Boden (1994, p. 5)⁵ par exemple affirme qu'une telle représentation n'existe pas (il s'agit seulement d'une représentation illusoire), il nous semble, avec d'autres (Detchessahar, 2011; Vaara, 2010; Whittington, 2011), que les travaux s'inscrivant dans la perspective de la pratique gagneraient alors à montrer, plus systématiquement, comment ces différents niveaux s'entremêlent empiriquement. Le chercheur est alors invité à démontrer comment les pratiques des acteurs *structurent et sont structurées* par des éléments se trouvant à d'autres niveaux (Miettinen et al., 2009, p. 1310)⁶.

⁴ À partir des articles de Miettinen et al. (2009, p. 1309) et Vaara (2010), il est possible de considérer que le niveau micro concerne ce que les acteurs disent et font ; le méso renvoie aux routines organisationnelles (Feldman, 2000) et plus largement au niveau de l'organisation ; et le macro aux institutions, à la gouvernance voire aux considérations sociétales.

⁵ « *there is no such thing as micro of macro* », Boden, 1994, p.5

⁶ « *understanding practice as taking place simultaneously both locally and globally* » (Miettinen et al., 2009, p. 1310)

Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était de définir le périmètre de la perspective de la pratique. Pour ce faire, j'ai structuré ma présentation autour de son objet, de ses méthodologies et niveaux d'analyse privilégiés, de sa dimension communicationnelle et de la place donnée aux outils de gestion et plus largement à la matérialité.

Le tournant de la pratique qu'ont connu les sciences de l'organisation ces dernières années constitue le retour d'une démarche intellectuelle en réalité plus ancienne. Ce renouveau doit ainsi se comprendre comme une volonté affichée d'un ensemble de chercheurs de dépasser les approches traditionnelles du fonctionnement des organisations (analysant leur fonctionnement de manière trop éloignée des pratiques réelles des acteurs et produisant par conséquent des savoirs trop peu actionnables pour la conduite quotidienne des organisations) pour étudier avec un haut de niveau de granularité les pratiques concrètes des praticiens dans tous les domaines du management.

Cette perspective tente de prendre en considération dans le travail de recueil et d'analyse de données, les dimensions sociales et historiques afin de donner davantage de profondeurs aux pratiques observées. Ainsi les méthodologies mobilisées invitent à une grande proximité avec le terrain et traduisent un goût prononcé pour le micro tout en prenant en considération des éléments plus globaux rendus possibles grâce aux outils théoriques de ces perspectives (« *praxis, practices, practitioners* » ; conversation/textes).

Si la perspective de la pratique ne peut se réduire aux pratiques communicationnelles, les travaux sur le sujet leur accordent une place importante. Également, la dimension sociomatérielle, c'est-à-dire les outils de gestion, est régulièrement prise en compte dans le but de mettre au jour son rôle dans les processus organisants.

En lien avec les développements précédents, le chapitre 2 présente une synthèse des différents travaux, puis ouvre la discussion théorique visant à démontrer la pertinence du programme de recherche poursuivi sur la base d'une discussion initiale des travaux sur la compétence collective.

***Chapitre 2 - Approches conversationnelle et pratique de
l'organisation : Résultats et Discussion théorique***

Comme évoquées en introduction générale du présent mémoire, mes recherches m'ont conduit à étudier deux thèmes principaux des sciences de gestion (la coordination *intra* et *interorganisationnelle* s'appuyant sur les pratiques conversationnelles d'opérateurs et les pratiques de managers) afin de mieux cerner les forces à l'œuvre dans la compétence collective. Si la perspective de la pratique telle que présentée en détail dans le chapitre précédent n'était pas présente à l'origine de ces travaux, elle s'est progressivement imposée à moi comme une évidence au gré de mes recherches plus récentes, mais aussi des lectures et des congrès de ces dernières années. L'objectif du premier chapitre était donc de dresser le périmètre intellectuel de la perspective de la pratique pour, dans ce second chapitre, articuler les résultats de mes recherches passées et actuelles avec la définition du programme de recherche pour les années à venir.

Mes travaux s'inscrivent dans une démarche de recherche empirique visant à mettre en exergue la manière selon laquelle les éléments de contexte façonnent les savoirs locaux donnant ainsi une capacité d'action aux individus en situation. Comme le souligne Whittington (2011) et Vaara (2010), il est naturellement difficile dans le cadre d'un article d'étudier tous ces éléments en même temps. En ce sens, mes divers travaux portent, selon les publications et les terrains de recherche, sur quelques-uns de ces éléments. Mon programme de recherche entend en revanche en proposer une articulation plus aboutie.

Ce chapitre est structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, les résultats de mes recherches sont présentés. Dans un second temps, je définis les axes de mon programme de recherche en m'appuyant sur une discussion théorique des éléments présentés jusqu'alors, et plus particulièrement en explicitant l'originalité et la pertinence de mon positionnement par rapport à la littérature sur les compétences collectives.

I. Résultats

Les résultats de mes travaux de recherche sont résumés autour des deux thèmes précédemment évoqués : 1) les pratiques communicationnelles, 2) les pratiques managériales.

Ces développements ne revenant pas sur les méthodologies employées, le lecteur trouvera dans l'encadré ci-dessous des éléments d'information sur ce sujet.

Encadré 1 : une démarche méthodologique de type qualitative

Le cadre méthodologique de mes recherches est clairement qualitatif. Au sein de ces méthodes, j'ai eu recours à différents outils/techniques de collecte et d'analyse de données en fonction des questions de recherche spécifique étudiées, mais aussi du degré d'avancement de ce programme de recherche.

Ce qui constitue le fil rouge de ma démarche méthodologique, publiée par ailleurs (Arnaud, 2008b), c'est la capacité à recueillir et analyser des données macro (évolution de l'environnement au sens de l'analyse stratégique et définition d'un chemin stratégique) pour comprendre leurs effets structurants sur les micro pratiques quotidiennes et opérationnelles.

Ce programme de recherche s'appuie principalement sur le recours à l'enquête exploratoire (Rispa, 2002). Mon doctorat avait ainsi pour but d'explorer la dimension organisante de la communication dans le contexte spécifique des relations interorganisationnelles (Arnaud, 2007). Cette méthode a également été utilisée dans le cadre de nouvelles recherches empiriques menées sur la complémentarité entre un système d'information interorganisationnelle (SIIO) et des interactions sociales (Arnaud & El Amrani, 2009), l'action émergente d'un pôle de compétitivité en matière RH (Arnaud, Fauvy et al., 2013) ou encore les pratiques en matière de restructuration d'une direction générale ayant rencontré une très forte acceptation sociale (Naulleau & Arnaud, 2011, en soumission). Ces études empiriques ont systématiquement été réalisées avec le souci de me saisir de l'intérêt tant intrinsèque qu'instrumental du terrain étudié (Stake, 2005).

L'unité d'analyse mobilisée dans le cadre de mes recherches se trouve à la fois dans l'étude de cas (Yin, 2009) et la situation de gestion au sens de Girin (1983b) puis développée par Journée et Raulet-Croset (2008) et, plus récemment, les pratiques de managers (Arnaud et al., 2012a, 2012b; Naulleau & Arnaud, 2011, en soumission).

Les techniques de recueil de données utilisées sont également plurielles. J'ai ainsi été amené à mobiliser les différentes stratégies du système d'observation (non participante) dynamique proposé par Journé (2005), les récits de pratiques (Rouleau, 2006), les entretiens biographiques (Rouleau, 2003) dans le but notamment de reconstruire les trajectoires socioprofessionnelles des acteurs (Detchessahar, 1998). Également, les principales publications issues de mon travail de thèse m'ont amené à recourir à l'analyse de conversation comme méthode d'analyse principale des dynamiques interactionnelles lors de situations de travail.

Enfin, dans le but d'assurer la validité (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999; Mucchielli, 1991), principalement interne, de mes recherches, le recours à la restitution aux acteurs de terrains a été régulièrement réalisé (Arnaud, 2007; Arnaud et al., 2012a).

1. Les pratiques conversationnelles au fondement de la compétence collective

Mes travaux de recherche depuis la thèse ont principalement porté sur le rôle constitutif des conversations, au niveau intra et surtout interorganisationnel, dans la construction d'une compétence collective. Initialement, en proposant une nouvelle grille théorique du fonctionnement des situations de collaboration interorganisationnelle (Arnaud, 2007, 2008a; Arnaud & Mills, 2012), je me suis attaché à démontrer comment les interactions interpersonnelles, en produisant des ressources symboliques/discursives pour l'action, permettaient de stabiliser le processus collaboratif, via la compétence collective.

Le point de départ de ces travaux a été de considérer que la littérature traitant du fonctionnement des relations interorganisationnelles ne s'était jusqu'alors pas intéressée à une composante centrale de ces situations : les interactions au niveau directement opérationnel. En effet, cette littérature proposait jusqu'alors de multiples grammaires pour comprendre la réalité organisationnelle de la collaboration sans se saisir de la dimension structurante des conversations. Les travaux sur le sujet ont ainsi permis de comprendre l'accord initial (Jensen & Meckling, 1976; Williamson, 1993), les différents types de relations interfirmes (Sako, 1992), la dynamique de construction de la collaboration (Powell, 1990) et de la confiance (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Uzzi, 1997; Vlaar, Van den Bosch, & Volberda, 2007) ainsi que sa dimension technologique croissante (Grover & Saeed, 2007).

En m'appuyant sur une enquête de terrain de près de trois années, j'ai réalisé 75 entretiens (au sein de 10 entreprises, niveaux hiérarchiques variables), trois périodes de 3 mois d'observations au sein de 6 entreprises (4 transporteurs et 2 clients) et enregistré une centaine d'heures de conversations. Ce matériau particulièrement riche m'a ainsi permis de reconstruire la dynamique de transformation de ce secteur de l'ameublement sur les 50 dernières années (niveau macro). Les évolutions plus récentes de ce secteur – fin 90-début 2000 avec un phénomène de concentration des fabricants et des transporteurs, une nécessaire

réactivité et adaptabilité des transporteurs pour répondre aux nouvelles exigences de la demande, maîtrise des coûts, etc. – rendaient alors nécessaire d’améliorer l’interface de la collaboration, ce que j’ai appelé ailleurs l’agencement interorganisationnel (Arnaud, 2009a) servant de support à la collaboration (méso). En référence aux travaux de Girin (1995), cet agencement est constitué de ressources symboliques, matérielles et humaines impliquant d’en étudier sa compétence. Dans ces agencements, le bouclage de l’activité est assuré par les pratiques communicationnelles des acteurs (niveau micro). C’est donc à ce « bouclage » que ces travaux se sont intéressés. Pour ce faire, je me suis appuyé sur l’analyse de situations de gestion, entendues comme des réseaux – directement observables – de conversations permettant de résoudre les situations émergentes (Arnaud, 2008b).

Les résultats de mes recherches sur la réalité communicationnelle de la collaboration interfirmes ont permis de mettre en exergue la construction de ressources symboliques et discursives, signes de la compétence collective, et utilisables directement pour l’action. Ces ressources sont les suivantes : plaisanteries, modes d’usages locaux des outils et autres systèmes d’information, savoirs d’organisation, individus stigmatisés, confiance, style de langage (assertif/coopératif). De manière non exhaustive, elles constituent le stock commun de connaissances et d’histoires (*stories*) qui est amené à évoluer au gré des interactions. Cette analyse a été étendue aux travaux sur la compétence collective (Chédotel, 2001; Krohmer, 2005; Michaux, 2003; Retour & Krohmer, 2006) au niveau intraorganisationnel qui tout en reconnaissant l’intérêt d’une approche communicationnelle pour comprendre l’émergence d’une compétence collective (Krohmer, 2005, p. 324) ne s’y était pas intéressé. Ces pratiques conversationnelles, mais aussi sociales et matérielles (interaction avec des outils comme une carte de France, des systèmes d’information) produisent en effet des ressources se sédimentant dans le stock de connaissances de la compétence collective. Mon apport a été de mettre en évidence le caractère dynamique et communicationnel de la construction du

combinatoire de ressources de la compétence collective souvent mentionné, mais jamais étudié en tant que tel ainsi que plus largement d'approfondir le nécessaire équipement des espaces de discussion (Detchessahar, 2003, 2011). En effet, les outils avec lesquels les acteurs interagissent en pratique sont apparus moins comme des outils de contrôle, que comme des supports à la dynamique conversationnelle et donc de la compétence collective.

Ces travaux m'ont permis de mettre en évidence des implications managériales visant à favoriser l'interaction, et donc l'émergence d'une compétence collective, à un niveau directement opérationnel et interorganisationnel. Ainsi, deux contributions principales ont été identifiées. Premièrement, il s'agissait de proposer une réflexion sur la nécessaire complémentarité systèmes d'information interorganisationnel / organisation de l'interaction humaine (Arnaud & El Amrani, 2010). L'idée sous-tendant ce point est le constat empirique que chacun (acteurs/actants) avait son rôle dans les processus de collaboration, mais qu'il est dangereux de les inverser. Concrètement, les SIIO permettent naturellement de standardiser et de transmettre rapidement une grande quantité d'information. En revanche, ces technologies sont également particulièrement contraignantes et rigides pour faire face à l'événement (Zarifian, 1995). C'est là que l'interaction est centrale. Elle doit en effet permettre d'assurer la stabilité et la continuité de la collaboration en permettant la flexibilité et l'adaptabilité du système, conditions contemporaines de la compétitivité des entreprises et de leur collaboration.

Une seconde contribution pratique a consisté en une réflexion sur les pratiques de management des gestionnaires de proximité. En effet, favoriser l'interaction implique que ces managers agissent davantage en tant qu'animateur des collectifs de travail et non plus comme seuls donneurs d'ordres (Arnaud, 2011b; Arnaud & Mills, 2012).

Les travaux conduits sur le thème des pratiques communicationnelles, comme processus de construction de la compétence collective, s'appuient sur une perspective de la parole comme créatrice et porteuse de connaissances. En cela, ils proposent une analyse processuelle de l'interaction et de sa concrétisation dans la notion de compétence collective tout en prenant en considération le rôle des outils. Ces travaux démontrent et affirment - à la différence des travaux en communication organisationnelle - que les actions *a priori* du management (profils recrutés, outils mis à disposition, procédures, etc.) structurent et orientent tout phénomène d'émergence de l'organisation. Ces recherches m'ont par ailleurs amené à étudier l'interrelation entre plusieurs niveaux d'analyse (conséquence de l'évolution d'un secteur sur la structuration des organisations et les pratiques locales, et inversement).

Au-delà de l'analyse conversationnelle prenant en compte la matérialité et ancrée dans des contextes sociaux et historiques spécifiques, mes travaux de recherche m'ont également amené à étudier les pratiques de managers faisant face à des situations de changement.

2. Les pratiques de managers face au changement

Quatre cas spécifiques de changement sont présentés ici de manière chronologique. Le premier a porté sur la réorganisation d'une entreprise de transport en proie à une situation de type anémique. La seconde étude concerne le changement d'identité profond rencontré par une ancienne administration publique et la question de l'alignement de ses pratiques organisationnelles et managériales avec un discours stratégique invitant à la productivité et l'efficacité à travers une plus grande prise d'initiative. La troisième recherche empirique porte sur les pratiques de gestion territoriale des ressources humaines dans le secteur du

végétal spécialisé. Enfin, la quatrième étude empirique a porté sur l'analyse rétrospective des pratiques à risque de dirigeants lors d'une restructuration et leur surprenante acceptation sociale par les salariés et les instances représentatives du personnel.

Des pratiques monologiques pour sortir de l'anomie et créer la compétence collective

Les données relatives à la situation de l'entreprise étudiée dans cette recherche (Arnaud, 2011) ont été collectées durant les années de thèse, mais n'avaient pas été mobilisées alors. Suite au départ de son fondateur, l'entreprise en question avait vu se succéder 3 directeurs sans qu'aucun, jusqu'au dernier, ne réussisse à redynamiser l'organisation. La recherche a consisté à proposer un diagnostic de l'organisation et à analyser les discours et les pratiques concrètes de ce DG à la lumière de la proposition théorique formulée par Giordano et Giroux (1998). Dans leur article, ces deux auteurs avançaient que le monologue correspondait à une phase dramatique de la vie des organisations et le dialogue davantage à l'amélioration continue des pratiques d'une organisation. Validant empiriquement cette hypothèse, ce travail a permis de discuter et relativiser l'idée répandue en communication (notamment par Habermas, 1981) que le dialogue serait *la* voie à suivre pour sortir de l'anomie ainsi que de mettre en avant le rôle clé joué par la trajectoire socioprofessionnelle (Detchessahar, 1998) du dirigeant. Ce second point permet au passage de donner davantage d'épaisseur sociale à la figure des praticiens chère à Whittington (2006). Surtout, cette recherche a mis en évidence à quel point l'absence de management stratégique et de proximité pouvait nuire au développement d'une compétence collective au niveau opérationnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Pratiques innovantes et déviantes dans une bureaucratie en situation de changement

Avec deux collègues Céline Legrand et Éric Maton, nous avons conduit (2010-2012) une recherche empirique au sein d'une ex-administration publique, caractérisée par un haut degré de « *centralization, hierarchy, authority, discipline, rules, careers, division of labor and tenure* » (Clegg & Hardy, 2006, p. 433) et faisant face ces dernières années à l'ouverture progressive à la concurrence. Cette transformation de son environnement implique pour cette entreprise de faire évoluer ses pratiques managériales, son organisation et son identité pour se rapprocher d'un fonctionnement davantage « privé » de manière à former ce que certains nomment une organisation hybride (Courpasson, 2000; Courpasson & Clegg, 2006). Dans ce contexte spécifique, les discours et les politiques des dirigeants de cette organisation sont dorénavant tournés vers la compétitivité, une flexibilité renforcée et davantage d'adaptabilité aux clients. Notre recherche a consisté à étudier l'évolution d'un changement stratégique majeur au sein des services concernés par les activités bancaires de relations clients back-office. Ce changement majeur consistait à réaffecter ces activités, initialement localisées dans 23 centres au sein de 6 services régionaux et imposait, pour son implémentation, un schéma d'organisation spécifique défini par le siège social.

Les résultats de cette enquête réalisée au niveau du siège et de deux centres de province sélectionnés pour leur représentativité ont donné lieu à deux papiers. Le premier (Arnaud et al., 2012b) s'est focalisé sur la dimension innovation des pratiques des chefs de service lors de la phase d'implémentation du changement. En nous appuyant sur les travaux d'Alter (2000) sur les innovations ordinaires, nous nous sommes attachés à étudier empiriquement les pratiques innovantes d'un chef de service, forme spécifique d'intrapreneuriat. Plus particulièrement, cet article portait sur la relation entre caractéristiques individuelles (à l'aide de l'analyse de sa trajectoire socioprofessionnelle et de son profil

MBTI (Gardner & Martinko, 1996)) et formes de pratiques innovantes. Nous avons ainsi montré que les préférences de ce manager intermédiaire tendent à indiquer un profil managérial plutôt « traditionaliste, stabilisateur et consolidateur » (Krebs Hirsh & Kummerow, 2001, p. 8) : « Les ESTJ sont logiques, analytiques, décidés et tenaces. Ils utilisent des faits concrets d'une manière systématique. Ils aiment travailler en anticipant, avec d'autres, pour organiser les détails et les procédures du travail à accomplir » (p. 13). Cela correspondait bien à sa recherche d'efficacité dans la résolution de problèmes concrets, à sa proximité de l'action et à son intérêt pour les processus, que nous avons documentés lors de l'étude empirique. Si ce profil ESTJ, qui reflète plutôt un profil managérial « stabilisateur » et « consolidateur » recherchant l'efficacité, est éloigné de traits entrepreneuriaux correspondant davantage dans le MBTI à une préférence pour l'intuition (N) et la perception (P) (Gardner et Martinko 1996), la sensation (S), la pensée (T) et l'approche organisée et planifiée (J) correspondent cependant bien à un type d'innovation ordinaire basé sur la résolution de problèmes concrets qui se posent au quotidien. Ce constat incitait à repenser les liens possibles entre la personnalité et le type d'innovation.

Ce lien entre les caractéristiques d'un manager et ses actions est en effet un sujet d'interrogation encore émergent, mais clairement identifié tant par le courant du *strategizing* dans la relation *practice/praxis/practionners* (Fenton & Langley, 2011; Whittington, 2006) qu'en entrepreneuriat (Hayton & Kelley, 2006). Dans notre article, nous avons eu recours à l'identification/analyse de pratiques de ce responsable intermédiaire qualifiées d'innovantes par rapport au contenu du plan stratégique et des pratiques de ses pairs en charge des 5 autres services. Cet article démontre une telle relation/corrélation et propose des éléments de réflexion sur les implications managériales qui en découlent.

Le second papier (présenté à l'Academy Of Management 2012 et en cours d'évaluation dans une revue) porte sur une analyse comparée des deux services de province

étudiés (Arnaud et al., 2012a). Cet article porte sur l'évolution de la perception d'autrui de ces pratiques en terme de déviance (positive/négative). La littérature sur la déviance a fait l'objet de nombreux travaux. Longtemps étudiés sous l'angle de ses effets négatifs sur le fonctionnement des organisations (Badham, Garrety, Morrigan, Zanko, & Dawson, 2003; Bennett & Robinson, 2000; Hollinger, Slora, & Terris, 1992), des travaux plus récents ont démontré sa dimension positive (Babeau & Chanlat, 2011; Spreitzer & Sonenshein, 2004; Warren, 2003). En nous appuyant sur l'analyse interactionniste de la déviance développée par Becker (1966), l'article analyse l'évolution de la labellisation de la déviance d'un middle manager ayant très tôt mis l'organisation en performance tant économique (taux de service, délai de traitement, indicateurs de productivité) que sociale (absentéisme, turnover, attractivité lors du recrutement). La non-application des modalités opérationnelles du changement a placé ce manager en risque par rapport à sa hiérarchie nationale. Nos résultats mettent en avant que l'impact sur la performance n'est pas suffisant pour que des pratiques initialement qualifiées de « déviantes négatives » soient progressivement perçues comme positives par la direction générale. Le soutien de la ligne hiérarchique doit en effet devenir officiel pour que « le déviant » puisse continuer à pratiquer, pour le bien de l'organisation, voire devenir la nouvelle norme à suivre (ce qui fut le cas dans cette recherche).

Plus largement, cette recherche, en s'appuyant sur l'identification et l'analyse de pratiques managériales, démontre la difficulté de ce type d'organisation bureaucratique à passer du discours aux actes. L'invitation de la direction générale à davantage de productivité, d'efficience, de performance, etc. s'arrête là où apparaissent des comportements déviants par rapport aux règles spécifiques du changement et au-delà par rapport aux normes attendues dans ce type d'environnement (strict respect de la hiérarchie notamment). Autrement dit, les conditions organisationnelles et managériales doivent être adaptées à la réalité locale de la

mise en œuvre du plan défini au niveau du siège ainsi qu'à la volonté de la direction générale de « privatiser » son fonctionnement.

Pratiques de gestion territoriale des ressources humaines

Ce thème de recherche constituait l'un des prolongements clairement identifiés en conclusion de la thèse : « *une stratégie intéressante de conservation et en même temps de diffusion [des savoirs d'organisation stabilisant les relations de collaboration interorganisationnelles] pourrait consister dans le développement d'une politique des ressources humaines de gestion des carrières au niveau du secteur en entier et/ou du territoire* » (Arnaud, 2007, p. 369). Depuis, le thème de la dimension territoriale des pratiques de GRH est devenu en France un champ de recherche établi (Bories-Azeau, Faillenot, Loubès, & Commeiras, 2012, à paraître; Mazzilli, 2010) dont l'origine de leur actualité semble se trouver dans la création des pôles de compétitivité et leur nécessaire réflexion en matière RH (Calamel, Defélix, Mazzilli, & Retour, 2011; Defélix, Colle, & Rapiou, 2008; Retour, 2008)⁷.

L'opportunité d'un terrain de recherche au sein d'un pôle de compétitivité spécialisé dans le végétal s'est présentée en 2009, alors que ce dernier entamait une réflexion autour du thème des RH. Avec Hadj Nekka et Stéphane Fauvy, une première recherche empirique a été menée avec pour objet le processus d'institutionnalisation de pratiques RH portées par le pôle (Arnaud, Fauvy et al., 2013). Cette première publication sur le thème de la Gestion Territoriale des Ressources Humaines (GTRH) partait du double constat que la littérature existante 1) tendait à minimiser la place des contributions individuelles (et donc des pratiques managériales) dans l'élaboration de dispositifs RH ainsi que certains éléments de contexte

⁷ Plusieurs auteurs ont clairement montré que des pratiques de gestion des ressources à l'extérieur des frontières traditionnelles de la firme ont existé de manière significative avant la création des pôles comme dans les groupements d'employeurs, les districts industriels, les clusters ou encore les systèmes productifs locaux (Barabel, Chabault, Meier, & Tixier, 2009; Defélix et al., 2008). En revanche, depuis la création des pôles, les pratiques et les recherches sur ce thème de la GTRH ont augmenté de manière significative.

n'apparaissant pas toujours clairement comme facteur de structuration des actions RH développées (Calamel et al., 2011) ; et 2) n'abordait pas explicitement la question de leur cohérence au niveau du pôle. Partant de ce double constat, cet article apporte des éléments permettant d'observer l'émergence et la forme spécifique d'une GRH interorganisationnelle. Cette recherche a permis de montrer la difficulté du développement, de la diffusion et *in fine* de l'institutionnalisation d'une politique de GRH interorganisationnelle au niveau du pôle. En effet, malgré l'identification du rôle central des pratiques du directeur du pôle, la « texture » (forme textuelle) des outils RH mis en place restait encore particulièrement centrée autour de seuls outils de communication visant à promouvoir les métiers du végétal (portail RH, plaquette DVD, ...). À la fin de l'enquête qui dura une année, des ateliers de réflexion autour de l'articulation offres de formation / offres d'emploi et des forums RH sur les problématiques rencontrées par les entreprises étaient également mis en place. La réalisation d'entretiens avec des acteurs des différentes structures membres du pôle (particulièrement TPE et PME) ont permis d'expliquer la limite des outils mis en place par la présence de discours/perceptions de l'importance du facteur humain très inégale d'un « *coût à réduire* » à une ressource conditionnant le développement et la performance d'une entreprise.

Cette première recherche sur la dimension interorganisationnelle et territoriale des actions de GRH a permis d'identifier une seconde opportunité de recherche. En effet, l'une des actions prometteuses en matière RH émanant des réunions RH du pôle fut l'identification de la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier afin d'améliorer les pratiques RH des entreprises du végétal vers ce type de main d'œuvre. Cette seconde étude de GTRH a eu pour objectif d'étudier le rôle et les effets d'un outil spécifique de GTRH pour répondre à des besoins RH locaux. Avec Stéphane Fauvy, nous avons alors accompagné la porteuse de projet de la maison de l'emploi locale dans le travail amont de diagnostic des problématiques RH auprès des rosiéristes du Douessin (Fauvy & Arnaud, 2012). Le résultat principal de cette

recherche fut de mettre en évidence à quel point les pratiques d'acteurs de collectivités publiques (Mutuelle Sociale Agricole, Conseil Général, Maison de l'Emploi) ayant l'ambition de redynamiser le territoire se trouvaient éloignées des problématiques réelles de ces exploitants rosiéristes. En effet, alors que les collectivités avaient identifié une problématique d'attractivité et de fidélité de la main d'œuvre saisonnière, les rosiéristes rencontraient en réalité peu de problèmes sur ce point, notamment parce qu'une étape clé de la production grandement consommatrice de main d'œuvre était sous-traitée à de la main-d'œuvre étrangère. Cette réalité RH du système de production mettait donc ces exploitants dans une situation de dépendance forte. Ainsi, d'une action de diagnostic RH, la problématique a évolué vers des questionnements stratégiques (structuration de la filière, développement de la formation à des compétences stratégiques, etc.) au niveau de tout le bassin du Douessin (1^{er} producteur français de roses). Les échanges visant à adapter la charte aux contingences RH locale ont ainsi servi à une réflexion stratégique des acteurs de la filière.

Mes travaux sur la place et la forme de pratiques RH au niveau du territoire ont permis de contribuer à ce courant de recherche en structuration notamment par le secteur d'activité étudié (le végétal) plus éloigné des terrains traditionnels sur les hautes technologies ainsi qu'en articulant la forme des outils en tant que vecteurs de pratiques RH institutionnalisées avec des dimensions stratégiques du territoire. Mes recherches ont ainsi mis en évidence la construction de pratiques de GTRH ancrées dans des problématiques locales spécifiques donnant lieu à des actions singulières.

Pratiques de restructuration lors du plus important PSE de 2009

Plus récemment (en 2011), lors d'une recherche conduite au sein du leader mondial de la fabrication de bateaux de plaisance, nous avons étudié de manière rétrospective le plus important PSE de l'année 2009 en France (Naulleau & Arnaud, 2011, en soumission). Notre

analyse a permis d'expliquer comment les pratiques de dirigeants *a priori* difficilement recevables (non-respect du cadre légal, prises de risques élevées) durant cette crise ont rencontré une surprenante acceptation sociale (aucun mouvement social, pas de médiatisation, le dirigeant se fait applaudir dans l'usine avec le responsable du comité central d'entreprise (CCE) à ses côtés au milieu du plan, soutien des autorités publiques locales et nationales) par les différentes parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise. Dans ce cas, l'histoire de l'entreprise, son ancrage territorial ainsi que la relation de confiance construite en amont de la crise entre salariés et dirigeants ont ainsi été identifiés comme des éléments structurants des pratiques de ces dirigeants durant la crise.

La littérature s'est interrogée sur l'acceptabilité sociale de ces pratiques nécessaires à la survie et/ou la compétitivité des entreprises (Beaujolin-Bellet, Bruggeman, & Paucard, 2006). Certains indiquent que cela dépend en particulier du respect de certaines modalités d'un cadre législatif toujours plus important (Beaujolin-Bellet, Garaudel, Khalidi, Noël, & Schmidt, 2012; Igalens & Vicens, 2005; Kuhn & Moulin, 2012; Schmidt, 2012). Parmi celles-ci, la place accordée au « temps de la négociation » (Balmory, 2004), la nécessité d'une coopération entre IRP et direction sur les solutions adoptées (Igalens & Vicens, 2005; Ramonet, 2010) et en particulier sur les modalités de mise en œuvre de la restructuration constituent des dimensions évidentes. L'utilité d'une transparence des acteurs engagés dans la négociation sociale est également une dimension susceptible d'assurer une convergence des rationalités (Bourguignon, 2012). Enfin, l'importance de l'équité à assurer dans le déploiement de ce type de projet notamment dans ses dimensions procédurales (De Meuse, Vanderheiden, & Bergmann, 1994) est avancée. Notre étude amène à considérer que l'acceptation sociale d'un plan social, et de sa réussite supposée, se joue même, paradoxalement, à rebours de ces préconisations. Il semble au contraire que l'issue socialement acceptée de ce PSE tienne à la rapidité de son exécution, à la quasi-absence de

coopération entre acteurs du dialogue social concernant les solutions adoptées ou encore, dans un sens plus élargi que celui de la littérature, une transparence s'étendant bien au-delà du seul espace de négociation.

* * *

Ces différents travaux ont permis d'analyser les pratiques de managers à des niveaux de responsabilités différents en situation de changement. Ces éléments ont permis de démontrer que les pratiques, parce qu'elles sont de fait émergentes, constituent une forme d'innovation ordinaire qui se trouve au cœur de la vie des organisations même lorsqu'elles ne sont pas en crise.

Cette première section a permis de présenter brièvement mes axes de recherche et des premiers résultats. La seconde section s'appuie sur la précédente pour poser les bases de mon programme de recherche.

II. Discussion théorique : la compétence collective, au carrefour des pratiques et de l'activité

La porte ouverte à l'occasion de mon travail de thèse a été celle des pratiques communicationnelles, constitutives de la compétence collective, d'acteurs en situation de travail. J'ai alors trouvé dans les travaux de Taylor (1993) et leurs prolongements avec ceux de Cooren (2000), un prisme intellectuel, mais aussi une méthodologie permettant d'analyser et de mettre en évidence le fonctionnement / la mécanique des interactions conversationnelles et de ce qu'elles produisent comme ressources symboliques au service de l'action et de la compétence collective (Arnaud, 2007, 2008a, 2011b; Arnaud & Mills, 2012; Mills & Arnaud, 2012). L'une des conclusions de la thèse était d'interroger la manière dont ces conversations

entraient en résonance (ou non) avec les pratiques managériales et inversement. C'est donc finalement assez naturellement que mes travaux de recherche se sont portés, depuis, sur les pratiques des managers (middle et top). L'objet de cette dernière section est d'articuler ces deux perspectives souvent étudiées de manière séparée dans la littérature (ainsi que dans mes propres travaux) afin de proposer un programme de recherche prolongeant et approfondissant les travaux sur la compétence collective.

Depuis environ 15 ans et la publication des premiers articles sur le sujet (Dubois & Retour, 1999; Nordhaug & Grenhaug, 1994; Wittorski, 2000), la notion de compétence collective fait, en effet, l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature académique en gestion des ressources humaines, mais aussi en sociologie du travail, en économie ou encore en ergonomie. Le point de départ est le constat que le développement de la logique et des outils de gestion des compétences dans les entreprises depuis les années 1990 s'est largement traduit par une individualisation de la relation d'emploi (Cavestro, Durieux, & Monchatre, 2007, p. 502) alors même que l'interdépendance dans le travail entre les personnes et les équipes est devenue, plus qu'hier, une condition de performance et de pérennité des organisations (Zarifian, 1995), révélant au passage la dimension stratégique de la compétence collective (Retour, 2005). La compétence collective doit en effet apporter un surplus de performances pour l'organisation (dans une considération élargie d'efficacité, d'adaptabilité, de flexibilité, de sécurité ou encore de bien-être). La compétence collective a fait l'objet de plusieurs définitions mettant en avant la capacité d'un groupe à résoudre une situation « *qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* » (Bataille, 2001, p. 67). Cette littérature s'intéresse tant aux caractéristiques de la CC qu'à ses conditions d'émergence.

Les travaux sur la CC définissent cette capacité comme « *un ensemble de savoir-agir* » (Amherdt, Dupuich-Rabasse, Emery, & Giauque, 2000, p. 31) ; une « *combinatoire de ressources* » (Krohmer, 2005, p. 51) ; un ensemble « *de savoirs et de savoir-faire [...], de*

modes d'échange informels » qui permet l'action collective et individuelle (Michaux, 2003, p. 502) ; ou encore le « *résultat d'un processus d'apprentissage* » (Cavestro, Colin, & Grasser, 2007, p. 20). Retour et Krohmer (2006), dans un article de synthèse et de mise en perspective, proposent des éléments constitutifs de ce(tte) « *résultat* » / « *ensemble* » / « *combinatoire* » . Ainsi, la compétence collective se compose d'un langage partagé au sens de « dialecte » ; d'un référentiel opératif commun entendu comme mode collectif, transitoire et éphémère, de résolution de situations ; d'une mémoire collective fruit des histoires personnelles et des confrontations de représentations ; et d'un engagement subjectif, parce que l'engagement dans la CC ne va pas de soi (Chédotel & Pujol, 2009). La compétence collective est ainsi représentée comme un ensemble de ressources, fruit des « *coordinations créatrices* » (Hatchuel, 1994, p. 109), j'y reviendrai, dans lequel vont puiser les acteurs des collectifs mobilisés pour agir individuellement et/ou collectivement.

Plus récemment, Colin et Grasser (2009), en s'appuyant sur une étude empirique au sein d'un service d'urgence, proposent de nouvelles dimensions de la CC. Cette dernière est également constituée par : l'hétérogénéité du groupe favorisant une distribution des informations et des rôles ainsi qu'une complémentarité des compétences invitant à penser le design des équipes (Chédotel, 2004) ; la multilatéralité des situations dans laquelle la CC est mobilisée, invitant ainsi à penser aussi la CC à l'interface des équipes préalablement constituées (« *intergroupe* » in (Retour & Krohmer, 2006)) ; sa pérennité malgré, voire grâce, au renouvellement des membres concernés. Ces deux auteurs mettent également en avant l'aspect dynamique de la CC et invitent à l'étudier dans une perspective davantage processuelle.

Les travaux sur la CC, loin de ne proposer qu'une description de sa/ses forme(s), proposent des pistes de développement, ou plutôt des facteurs favorisant son émergence et sa mobilisation en situation de travail. En s'appuyant sur la dissociation proposée par Retour et

Krohmer (2006), il est possible de distinguer ces apports en facteurs individuels et organisationnels.

D'un point de vue individuel, la compétence collective résulte inextricablement des compétences individuelles apportées par chacun des membres du collectif comme le rappellent plusieurs auteurs (notamment Retour & Krohmer, 2006; Richebé, 2007). Ces compétences individuelles sont souvent le fruit de trajectoires professionnelles spécifiques (Caroly & Cholez, 2007; Chédotel & Pujol, 2009; Pantin, 2010) et leurs agencements constituent l'acte managérial fondateur de la CC (Chédotel, 2004) favorisant ainsi une cognition davantage distribuée fondée sur la recherche complémentarités (Colin & Grasser, 2009). Au-delà des connaissances et des savoir-faire individuels, une caractéristique de la CC provient de la compétence comportementale propre à la coopération et à l'interaction que l'on observe régulièrement dans les référentiels de compétence mis en place dans les entreprises (Caroly & Cholez, 2007; Cavestro, Colin et al., 2007; Richebé, 2007). Une dernière dimension individuelle repose dans le processus d'identification d'un acteur au groupe qui peut et doit être soutenue par l'organisation (Chédotel, 2004). Ces différentes dimensions nous rappellent que « *les compétences individuelles ne sont pas isolées de la dynamique des parcours professionnels, de la construction de l'identité au travail et de son rôle professionnel* » (Caroly & Cholez, 2007, p. 44).

Au sujet des facteurs organisationnels, parmi lesquels nous avons déjà évoqué la constitution des équipes, la littérature identifie, de manière unanime, les politiques en matière de GRH (évaluation, rémunération, formation, favoriser les situations de réflexion collective, etc.) comme source (ou empêcheur) de développement d'une compétence collective. Également, le style managérial (Retour & Krohmer, 2006) et les pratiques des managers (par exemple pour favoriser le processus d'identification in Chédotel, 2004) sont retenus comme facteurs organisationnels favorisant l'émergence et le développement d'une compétence

collective. De manière plus ponctuelle, certains (Caroly & Cholez, 2007; Michaux, 2005; Richebé, 2007) mettent également en avant le rôle des artefacts et des objets (autres que les politiques et outils de GRH comme les référentiels de compétences ou les grilles d'évaluation) comme « *condensés d'apprentissages passés* » (Richebé, 2007, p. 49). Néanmoins, ces éléments ont pour partie été identifiés dans des travaux théoriques ou en conclusion d'études empiriques (pour quelques exceptions voire notamment (Chédotel & Pujol, 2009; Retour & Krohmer, 2006)) et non comme objet direct de recherches dans le but d'étudier leur influence *in vivo* sur le fonctionnement de la compétence collective.

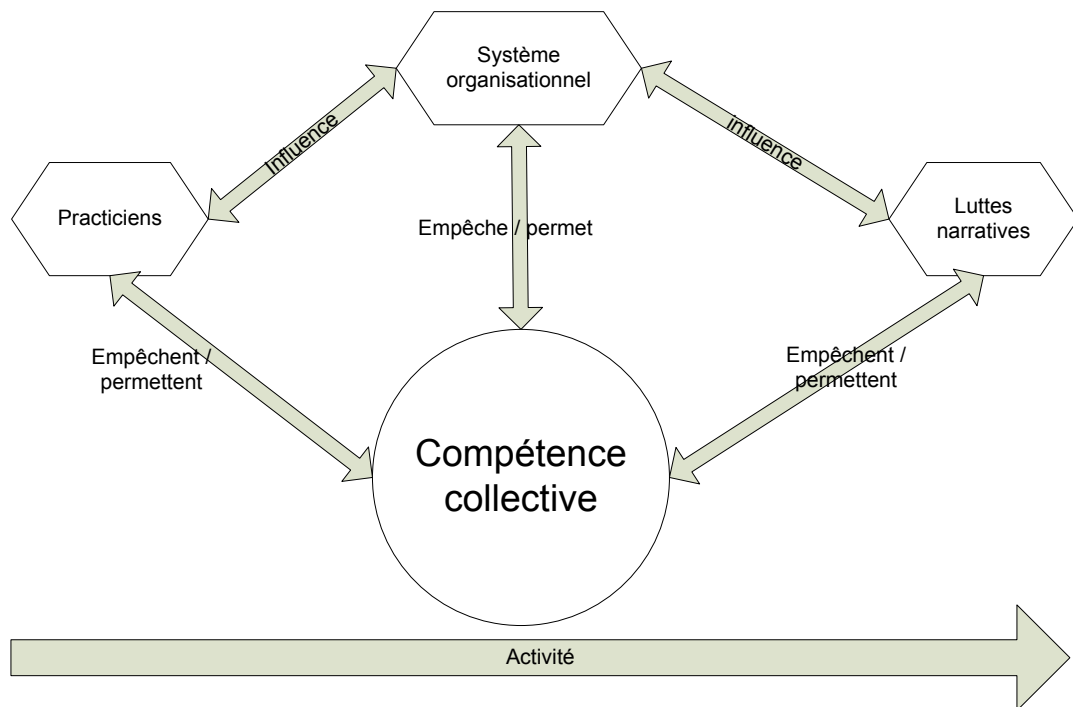
Ce détour par les travaux sur la compétence collective, m'invite à mettre plus particulièrement en avant deux dimensions : (1) son caractère situé, invitant à regarder de près les pratiques des acteurs qui la porte tout autant que celles de ceux qui l'influence ; (2) sa dynamique et son caractère interactionnel comme éléments constitutifs. Sur ce dernier point, la littérature s'accorde largement sur son importance sans pour autant avoir entrepris, tant théoriquement qu'empiriquement, son étude. Ainsi, Chédotel et Pujol (2009, p. 81) évoquent une « *compétence collective issue des interactions* » ; Retour (2005, p. 192, mon soulignement) met en avant que « *les salariés peuvent bénéficier directement des échanges du groupe auquel ils appartiennent et accroître ainsi leurs propres compétences individuelles* » ; d'autres (Cavestro, Colin et al., 2007; Colin & Grasser, 2009; Wittorski, 1997), en s'appuyant sur les travaux en apprentissage organisationnel (Argyris & Schon, 2002), relie explicitement apprentissage et compétence collective à « *l'interaction* » ; Krohmer (2005, p.324) reconnaît d'ailleurs en conclusion de sa thèse sur le repérage et le management des compétences collectives qu'une approche davantage centrée sur les interactions langagières « *aurait pu permettre de comprendre l'émergence d'une compétence collective* ». Au final, « *il n'y aura pas de compétence collective sans échanges, sans relations, sans interactions* » (Richebé, 2007, p. 60) justement parce que l'interaction participe au « *travail de*

réorganisation de la tâche ou de recréation de l'organisation par le collectif» (Clot, 2005, cité par Cavestro, Colin et al. 2007, p. 29). Bref, tous s'accordent à mettre en avant cette dimension interactionnelle et communicationnelle de la CC, mais encore peu nombreux sont ceux ayant entamés une telle entreprise qui nécessite de théoriser tout autant que de problématiser davantage cette dimension. En mobilisant les travaux de la pratique et de la communication organisationnelle, c'est bien l'objectif poursuivi par le programme de recherche présenté ici.

Ce positionnement m'apparaît central et surtout cohérent avec le chemin intellectuel emprunté jusqu'à aujourd'hui. Mes travaux ont démontré que les pratiques communicationnelles des acteurs produisaient sous certaines conditions de la compétence collective. Parallèlement, une partie des résultats des recherches menées depuis ont montré l'existence et la forme de pratiques managériales dont l'une des finalités est aussi de produire de la compétence collective à différents niveaux de l'organisation (équipes opérationnelles, collèges de pairs, comités de direction). Finalement, au carrefour de ces deux approches, il est possible de s'interroger sur les formes de communication qui produisent de la compétence, sur ce qui se passe dans la communication qui produit de la compétence (ou pas) pour finalement identifier les pratiques managériales qui soutiennent ou à l'inverse étouffent/empêchent la production d'une compétence collective.

Il ressort de cette revue de la littérature sur la CC, trois dimensions : l'individu, le système organisationnel et ses pratiques managériales, et les luttes discursives en tant qu'activité de réorganisation et de recréation tant de la tâche que de l'organisation. Chacun de ses axes constitue à mes yeux des pistes en soi de prolongement et d'approfondissement de la CC ; combinés, articulés et mis en perspective avec les développements précédents sur les tournants pratique et communicationnel, ils constituent l'architecture d'un programme de recherche. Ma réflexion se structure sur la base de la représentation graphique suivante :

Figure 2 : Programme de recherche



Le point de départ de ce programme de recherche repose sur l'idée que la compétence collective est réalisée et mobilisée par des acteurs, eux-mêmes praticiens, encadrés dans des univers narratifs, organisationnels et hiérarchiques, et identitaires spécifiques. Ainsi, comprendre la dynamique de (re)construction de la compétence collective nécessite de s'intéresser aux acteurs, aux luttes narratives (les conversations participant à la (re)définition des pratiques et de l'activité) et au système organisationnel et managérial constitué des politiques managériales et des règles/procédures ainsi que des pratiques des managers (supérieurs hiérarchiques). Ces trois dimensions sont en interdépendance les unes par rapport aux autres et participent directement au développement (ou non) de la compétence collective.

Il me semble important d'explicitier à ce stade de l'explicitation du schéma, le sens que je donne au terme d'activité qui apparaît en bas du schéma, notamment par rapport à celles utilisées jusqu'alors de pratique et pratiques (définies au chapitre 1). Si cette distinction (activité/pratique(s)) existe au sein même du courant de la pratique (Rouleau et al., 2007a), rappelant le « *bandwagon* » théorique relevé en chapitre 1, le sens donné ici à la notion

d'activité emprunte également aux théoriciens de l'activité notamment de langue française. Pour partie, et en particulier, le terme de pratique est en effet ancré dans toute une tradition des sciences sociales qui considère que dans la pratique il n'y aurait rien à voir (ou trop peu). Je pense notamment à Bourdieu (1980) par exemple pour qui la pratique renvoie au « *sens pratique* » et qui bien loin d'être découvert dans l'activité de travail, se situe dans des conditionnements sociologiques qui sont justement à chercher en dehors de la pratique comme l'habitus, la socialisation, ou encore la classe sociale. Or, l'utilisation du terme même de pratique peut participer à une forme de confusion autour des termes utilisés parfois de manière équivoque de pratiques et d'activité. Pour Johnson et al. (2003, p. 15), la pratique est clairement processuelle, car elle est constituée d'un "*flow of activities*" comprenant tant des pratiques au sens d'actions que des interactions entre acteurs en situation d'interdépendance. Pour Jarzabkowski (2005, p. 13) : "*it is important to examine who contribute to the activity, how it is constructed, what dynamic of influence shape the activity, and with what consequence*". S'intéressant aux managers, Johnson et al. (2003, p. 15) définissent l'activité comme "*the day to day stuff of management. It is what managers do and what they manage*" (Johnson et al., 2003, p. 15). Mais au-delà des seuls managers, l'activité "*is also what organizational actors engage in more widely*" (Johnson et al., 2003, p. 15). Le caractère situé de l'activité implique qu'elle émerge de l'interaction entre acteurs positionnés à différents niveaux au sein d'une organisation. Dès lors, l'activité, entendue comme recomposition permanente du social, des pratiques et du travail en train de se faire, invite le chercheur à en comprendre, en contexte organisationnel, sa dimension tant communicationnelle qu'individuelle et collective. Les pratiques constituent alors des entités ou des composantes de l'activité qui les met en mouvement et les redéfinit.

Dans la perspective de la clinique de l'activité (Clot, 2000, 2005), inspirée des travaux de Vigotsky ou encore de Bakhtine (Champy-Remoussenard, 2005), le travail ne va pas sans

l'homme. Il s'agit alors de s'intéresser à ce que ces derniers font, mais aussi à comment individuellement et collectivement ils parviennent à *ce* faire. Pour Clot, l'unité d'analyse du travail proposée par la clinique de l'activité est la triade vivante : dans la situation vécue, l'activité « *est simultanément tournée vers l'objet immédiat de l'action et vers l'activité des autres portant sur cet objet* » (Clot, 2000, 135). L'échange intersubjectif met alors en mouvement ces dimensions pour servir la réalisation du travail.

Enfin, et avant d'approfondir la présentation de chacun des trois axes de recherche du schéma, je m'appuie, de manière quelque peu instrumentale, sur le dernier article en date sur la compétence collective (Chédotel & Pujol, 2012) pour les introduire. Chédotel et Pujol (2012, p. 5-6) précisent ainsi que la compétence collective repose sur une confrontation des représentations devant aboutir à une décision collective adaptée à la situation. Ces deux auteurs s'appuient sur une enquête qualitative reposant sur 55 entretiens auprès de dirigeants, d'administrateurs et de salariés de SCOP pour montrer l'existence (ou non) d'une compétence collective, c'est-à-dire ici le degré de collectif impliqué directement dans la prise de décisions stratégiques de ces organisations. Sans remettre naturellement en cause la qualité et la pertinence de cet article, et tout en reconnaissance qu'il est difficile d'aborder plusieurs dimensions dans un même article, une telle conception de la compétence collective me permet d'illustrer chacun des trois axes du schéma.

Premièrement, considérer la compétence collective comme l'expression d'une décision collective ponctuelle amène à une vision figée ne prenant pas en compte ses caractéristiques dynamique et temporelle et le fait que cette compétence collective soit en (re)construction permanente justement à travers des processus (Brown, 2006), voire des **luttés** (Vaara, 2010), d'essence **narrative**. En d'autres termes, la compétence collective, que l'on s'y intéresse au niveau d'un comité de direction ou d'une équipe opérationnelle nécessite de comprendre sa

généalogie c'est-à-dire le processus de construction (non linéaire) de ses ressources sociales objectivées dans un stock de connaissances.

Deuxièmement, et dans le prolongement du premier argument, la compétence collective, parce qu'elle invite à comprendre et mettre en lumière le caractère situé et singulier de la situation ou du problème à résoudre, ne peut faire l'impasse sur la **structure organisationnelle et managériale** (système d'évaluation, organisation du travail, politique de recrutement, structure de la gouvernance, pratiques du management de proximité, etc.) toujours spécifique et susceptible de favoriser tout autant que d'empêcher son émergence et son action.

Troisièmement, vouloir comprendre ce qui se joue dans la compétence collective c'est également et peut-être paradoxalement vouloir éclairer ce qui se joue d'individuel (c'est-à-dire au niveau des **praticiens**, des acteurs) dans l'activité.

Les développements ci-dessous discutent les implications de ces trois propositions. A des fins analytiques, je commencerai par présenter l'intérêt pour mon programme de recherche de m'intéresser aux acteurs en mettant en discussion deux conceptions sociologiques distinctes que sont celles de Bourdieu et de Ricœur⁸. Dans un second temps, je reviendrai sur le terme de lutte narrative comme condition de construction et d'amendement des représentations individuelles et collectives de l'organisation et du travail. Enfin, je terminerai cette discussion théorique en abordant le rôle du système organisationnel et managérial en tant qu'élément structuré et structurant pour le développement d'une compétence collective à différents niveaux de l'organisation.

⁸ Pour une discussion détaillée des pensées de Bourdieu et Ricœur, je renvoie le lecteur intéressé au très bon article de G. Truc, "Une désillusion narrative? De Bourdieu à Ricœur en sociologie", Tracés. Revue de Sciences humaines, 8, 2005, p.47-67.

1. Les praticiens

Les acteurs analysés dans les études se revendiquant tant de la communication organisationnelle que de la perspective de la pratique manquent paradoxalement souvent d'épaisseur sociale. En effet, ces travaux ne s'intéressent pas ou peu aux acteurs. Or, comprendre leur trajectoire personnelle, leurs expériences passées, leurs compétences développées (Caroly & Cholez, 2007), leur compréhension du système d'action concret dans lequel ils évoluent, ou encore leurs traits de personnalité doit permettre de mieux saisir l'origine de leurs pratiques, et de les interroger sur le sens qu'ils donnent à leurs actions ainsi qu'aux situations qu'ils rencontrent. Les différences entre individus impactent à mon sens la perception des acteurs de leur travail, de leur organisation, et donc leur périmètre et leur forme d'action.

Dans le prolongement de l'analyse conversationnelle telle que développée par Sacks et al. (1974), les tenants de la communication organisationnelle entendent étudier l'interaction en tant que processus complexe de coordination des actions et en tant qu'accomplissement pratique. Dans cet objectif, ils ne s'intéressent pas aux acteurs pour autre chose que ce qu'ils disent. *« L'objet de l'analyse de conversation est le discours dans l'interaction, le discours en tant qu'il a été produit conjointement par deux ou plusieurs participants. L'analyse de conversation part du fait que l'interaction verbale procède de façon ordonnée et qu'elle possède, à ce titre, une structure complexe organisée séquentiellement au moyen du système des tours de parole. Les participants à une interaction peuvent utiliser comme ressource fondamentale l'existence de cette structure pour organiser et accomplir de façon située leurs interactions »* (de Fornel & Léon, 2000, p. 144). L'analyse de conversation, parce qu'elle se limite volontairement à ce que disent les acteurs, permet d'éviter de faire l'hypothèse que ces derniers ont des représentations ou des cognitions (Latour, 2002) préalables à toute

conversation. Autrement dit, on ne s'intéresse pas ici aux expériences antérieures des participants aux conversations.

Il est possible d'observer une même réserve au sein des travaux issus de la perspective de la pratique, et ce, malgré un objectif théorique annoncé, notamment par Whittington dès 1996 et réaffiché plus récemment (Fenton & Langley, 2011). L'invitation de Whittington à prendre en compte dans l'analyse l'intégralité du triptyque « *praxis, practice, practitioners* » n'a donc pas été systématiquement suivie, particulièrement du point de vue des acteurs. D'où viennent-ils ? Quelle est leur trajectoire socioprofessionnelle ? Quelles sont leurs caractéristiques comportementales ? Et en quoi ces dernières influencent leurs pratiques ? Et inversement ? En effet, les travaux relevant du *strategizing*, lorsqu'ils portent sur les '*practitioners*' (notamment Laine & Vaara, 2007; Mantere, 2008; Vaara, 2002) consistent en effet essentiellement à identifier qui est stratège et qui ne l'est pas et ce qu'il fait en pratiques. C'est en cela que je considère qu'il manque une certaine épaisseur sociale aux travaux issus de la pratique portant sur les praticiens. L'idée que tout acteur apporte au travail son vécu, sa trajectoire, ses préférences comportementales, etc. influence sa représentation des situations, sa capacité à leur donner du sens et donc à influencer sur la représentation d'autrui, et par extension ses pratiques, devient alors centrale. Ce type de connaissance augmente en effet considérablement notre compréhension des situations tout en permettant d'imaginer des politiques RH adaptées (sélection, formation, carrière, rémunération) (Arnaud et al., 2012a, 2012b). Dans cette quête, des outils méthodologiques existent et des articles en entrepreneuriat institutionnel notamment (Downing, 2005; Hayton & Kelley, 2006), mais aussi en management d'équipe (Chédotel, 2004), ont commencé à s'intéresser à ce sujet. Mes propres recherches m'ont permis de démontrer à quels points la trajectoire socioprofessionnelle d'un individu constituait un facteur important de compréhension des pratiques et de l'activité réalisées par les acteurs de l'entreprise. Très clairement, dans un de

mes articles (Arnaud, 2011b), l'analyse de conversations couplée à la réalisation d'entretiens avec les membres du collectif a permis de démontrer l'existence d'une ressource spécifique de la compétence collective qu'est « l'individu stigmatisé ». La généalogie de cette ressource, selon les dires des salariés, est à chercher tant dans l'histoire passée du collectif que dans la trajectoire professionnelle de la personne en question. En effet, la formation et les précédentes expériences professionnelles de type commercial (et non transport-logistique) de cette dernière avaient amené les autres membres à expliquer les quelques erreurs passées par ce stigmat « commercial » source de promesses ponctuelles (mais répétées) envers des clients perturbant significativement l'organisation plus globale des flux de marchandises. De même, dans mon article monologue/dialogue face au changement (Arnaud, 2011a), la trajectoire socioprofessionnelle du nouveau directeur général constituait un facteur explicatif de la réussite de cette transformation organisationnelle (et de ses pratiques) devant avoir un impact sur l'activité de tous les salariés. La même démonstration s'applique à la recherche effectuée sur les pratiques créatives de managers de proximité au sein d'une ex-administration publique (Arnaud et al., 2012b). À l'inverse, lorsque Chedotel & Pujol (2012) lors de leur recherche sur la compétence collective des comités de direction et l'identité organisationnelle mettent en avant la dimension presque collégiale de certaines décisions stratégiques, le lecteur peut s'interroger sur les qualités développées (ou non) par un ou plusieurs membres du dit comité pour expliquer le degré de collectif dans les prises de décision de ces SCOP, tout autant que sur leurs pratiques qui auraient permis le développement d'une telle compétence collective. Autrement dit, si le dirigeant (même lorsqu'il est élu) n'a jamais fonctionné de façon collégiale ou met en place un management de type autocrate, il ne faut pas être surpris que peu nombreuses soient les personnes souhaitant s'investir dans la discussion. À l'inverse, si le dirigeant a en face de lui des individus ayant connu peu d'entreprises, ayant peu ou pas de vision organisationnelle et stratégique ou de compétences techniques, dès lors la discussion

n'aura pas lieu. Ainsi, comprendre la trajectoire socioprofessionnelle des participants à l'activité constitue un élément important de la bonne compréhension des situations sociales. Les recherches proposant une articulation entre acteurs et activité doivent ainsi être encouragées en s'interrogeant sur les grands fondements de l'identité personnelle, dans une conception narrative davantage que sociale.

S'intéresser à ce que sont les personnes amène à prendre quelques précautions afin d'éviter tout déterminisme (notamment sociologique) qui rendrait toute analyse de l'activité non pertinente au motif que tout serait à voir et à comprendre en dehors de cette dernière, à savoir dans les grands déterminismes sociologiques tels que l'habitus ou la socialisation chez Bourdieu. Sur ce point, le débat est toujours d'actualité et rend nécessaire une prise de position. Loin de penser avec Bourdieu (1980, 1986) que les pratiques de l'être humain soient entièrement réductibles à ces déterminants, rendant ainsi illusoire toute recherche du sens de la pratique dans la biographie, je penche plus sensiblement pour l'idée de compétence narrative (entendue comme capacité des acteurs à (se) raconter) proposée par Ricœur (1990) pour expliquer la dimension profondément fraîche, émergente et potentiellement créative de l'activité humaine. Très clairement chez Bourdieu, « *l'identité pratique* » est produite par l'habitus individuel et constitue à ce titre le principe actif de « *l'unification des pratiques et représentations* » (Bourdieu, 1986, p. 70). Dès lors, comme le souligne Truc (2005, p. 52) « *la seule connaissance véritable de l'identité pratique ne peut-être produite que par un travail d'anamnèse, travail proprement sociologique d'auto dévoilement de ses propres déterminations sociales, d'auto-compréhension du principe générateur de son identité, l'habitus* ». Ricœur, s'il reconnaît le poids des déterminismes sociologiques sur l'identité personnelle et l'action humaine, est plus mesuré et surtout reconnaît ouvertement que l'être humain ne peut être totalement réduit à son être social. Pour reprendre ses termes, une part

d'ipséité résiste toujours notamment dans la fidélité à la parole donnée⁹. Dès lors, l'identité personnelle doit être complétée par ce que Ricœur nomme l'identité narrative. Le récit de vie permet à chacun de se (re)constituer une interprétation de soi (parmi d'autres possibles) et d'autrui, c'est-à-dire de réunir la mêmeté et l'ipséité. Clairement pour Ricœur, la narration constitue « *l'unique ressource pouvant permettre d'articuler à la dimension pratique de l'identité personnelle (habitus-mêmeté) cette part d'ipséité singulière qui n'est pas moins constitutive de la personne* » (Truc, 2005, p. 54). Autrement dit, l'identité narrative occupe donc une place médiane entre « *deux modèles de permanence dans le temps* » (Ricoeur, 1990, p. 143), le premier renvoyant au caractère/mêmeté (proche de l'habitus) et le second est le maintien de soi dans la promesse donnée (ipséité), soit l'homme dans ses liens. Dans l'ipséité, la seule permanence de l'homme devient la fidélité dans ses engagements, c'est-à-dire son engagement dans ses interactions, soit pour ce qui nous intéresse directement, dans les dynamiques de construction de la compétence collective. Les récits servent alors de cadrage et alimentent une identité individuelle et collective en devenir à travers la discussion et la confrontation (que nous appelons plus bas lutte narrative). L'action n'est par conséquent jamais close et constitue un processus qui n'a jamais de fin tout comme la construction de son sens.

Ce positionnement théorique invite à rechercher cette construction du sens des situations sociales ou plus exactement de processus sociaux toujours en mouvement à la fois dans l'entretien biographique type récit de vie et de pratiques, mais également dans une triangulation avec des observations d'activité telle que j'ai pu le faire à quelques reprises

⁹ L'ipséité « désigne un autre mode d'identité et un autre modèle temporel, selon Ricœur : « *une chose est la persévérance du caractère (notion de Idem ou mêmeté chez Ricœur, proche de la notion d'habitus de Bourdieu) ; une autre, la persévérance de la fidélité à la parole donnée* » car « *la parole tenue dit un maintien de soi qui ne se laisse pas inscrire, comme le caractère, dans la dimension du quelque chose en général, mais uniquement dans celle du qui ?* » Le caractère est permanence du temps en tant que maintien du même, la parole tenue constitue au contraire, par le maintien de soi, « *un défi au temps, un déni de changement* ». Par l'ipséité, l'autre demeure en soi-même. » (Truc, 2005, p. 53)

(Arnaud, 2007). À mon sens, les trajectoires sont importantes, non pas pour sortir de l'analyse de l'activité, mais bien davantage pour s'attaquer aux questions de l'identité parce que, dans cette activité, qui a un caractère irréductible de singularité, se joue en réalité un phénomène de recomposition permanente de ces identités.

2. Les luttes narratives

Loin de l'unique voix de l'organisation (Taylor & Cooren, 1997), des auteurs proposent de s'intéresser aux luttes (*struggles*) discursives se cachant derrière cette unicité (souvent apparente) du discours managérial et/ou organisationnel (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004; Vaara, 2010). Dans cet objectif, la notion de métaconversation issue des travaux de l'école de Montréal autour de la dualité conversation-texte développée par Robichaud et al. (2004) constitue un point de départ intéressant. En effet, cette notion est présentée comme un moyen de relier des conceptions opposées de l'organisation considérée à la fois comme « *pluralistic and unitary, multivocal and univocal, polyphonic and monophonic, many and one* » (p. 618). Cette notion est multiniveaux en ce sens qu'elle transcende la dualité micro/macro qui influence en profondeur les interactions humaines. Une métaconversation peut être identifiée à l'interface des activités de paroles et des textes (écrits comme oraux). Pour Fenton et Langley (2011), ces travaux impliquent une cohérence organisationnelle qui soit dynamique en s'appuyant sur les interactions de multiple processus. Dans cet objectif, il s'agit notamment de comprendre comment et pourquoi telles ou telles histoires, pratiques, modes d'usage d'un outil, etc. deviennent plus (ou moins) influents ? Comment et pourquoi certaines formules rhétoriques deviennent ou non légitimes pour établir/imposer une stratégie ou un nouveau processus organisationnel ? Il devient alors nécessaire de mettre au jour le processus itératif de construction de la mise en cohérence des discours et des pratiques du top management aux opérateurs en passant par les managers intermédiaires. La réalité de la vie des organisations

repose sur la confrontation des représentations des individus lors de situations de travail variées allant de la résolution d'un problème opérationnel (un colis est considéré comme manquant, c'est la seconde fois pour ce client en deux semaines, que doit faire l'équipe d'exploitants ?) à la prise de décision stratégique par un comité de direction (quelle est la meilleure modalité de développement stratégique ?) en passant par des questions d'organisation du travail à gérer par des managers de proximité (quelles sont les modalités organisationnelles adéquates pour résoudre des problèmes de délais d'ouverture de compte ?). Si travailler, c'est confronter des représentations différentes du réel à travers la conversation, alors ces luttes discursives sont au cœur du fonctionnement de nos organisations. Ces luttes narratives, lorsqu'elles prennent la forme de conversations, servent de point de contrôle des éléments retenus dans le stock de connaissances de la compétence collective. Leur mise en discussion permet la validation par le groupe et sert alors de ressources pour un temps pour faciliter la réalisation de l'activité à un niveau individuel et/ou collectif. Toutefois, cette confrontation des représentations à travers la communication intersubjective ne va pas de soi. En effet, parce qu'elle touche des dimensions d'ordre politique, de compétence tant métier que discursive, et parfois stratégique, la confrontation se situe toujours dans un continuum entre consensus et conflit. La confrontation, pour qu'elle puisse produire une représentation commune et une cohérence des discours, nécessite que les acteurs aient le sentiment que tout a été dit, et qu'aucun n'a tenté de manipuler autrui. Ce dernier point est important, car il participe à la construction d'une relation de confiance entre acteurs, élément fondateur de la compétence collective.

Mes travaux de recherche n'ont jusqu'alors rapporté que peu de situations ouvertement conflictuelles. Une relecture de ces derniers m'invite à avancer deux explications. Premièrement, le niveau de conflictualité était réduit du fait d'une certaine homogénéité des trajectoires des représentations renforcée par une stabilité des membres des équipes intra et

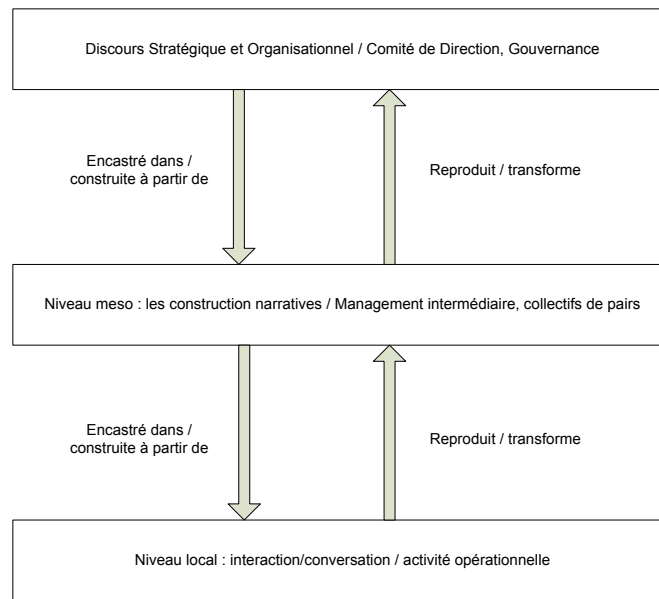
inter organisationnelles auprès desquelles j'ai eu l'occasion d'enquêter. Autrement dit, ce processus d'homogénéisation a été – au moins en partie - résolu avant l'enquête. Ce fut le cas notamment lors de mon enquête au sein du secteur de l'ameublement (Arnaud, 2007). Deuxièmement, ces luttes narratives ne sont pas facilement données à lire au chercheur comme le serait un livre ouvert. C'est souvent au prix d'un investissement empirique fort qu'il est rendu possible de les déceler. Concrètement, lorsque j'identifie (Arnaud, 2011b) l'individu stigmatisé comme une ressource de la compétence collective c'est parce que les entretiens réalisés avec tous les membres de l'équipe m'ont permis de mettre en évidence le poids de tel ou tel stigmat. Ma longue présence dans l'équipe a rendu possible tant l'identification de ce marqueur de la compétence collective que le recueil de sa justification locale.

Il faut toutefois se garder de toute crainte ainsi que de tout enchantement de la lutte narrative. Si elle est constitutive de la vie des organisations et des collectifs de travail et constitue à ce titre un moteur de l'activité et de la compétence collective, les responsables d'organisations ne doivent pas y voir (seulement) une source de tension de l'apparente unicité organisationnelle comme ce que fut le cas par exemple lors de ma recherche au sein de l'ex-administration publique, (Arnaud et al., 2012a, 2012b) mais au contraire bien comme une condition de possibilité. S'il n'y a pas lutte alors il n'y a pas vraie communication. Par conséquent, il ne faut pas en avoir peur, il ne faut pas l'éteindre, au contraire, mais bien penser ses conditions de soutien, de cadrage et d'accompagnement et surtout accepter que cela ne soit jamais fini. Clairement, je ne vois pas la lutte discursive comme un problème de la vie des organisations. Je la vois au contraire comme un des moteurs de la communication intersubjective et qui bien loin de nous éloigner de la compétence, en réalité en crée. Il faut en revanche être capable, à titre individuel, et collectif, d'accepter tout ce qui pourra être dit dès lors qu'il n'y a aucun doute sur la volonté des participants à travailler pour le bien de

l'organisation. Il s'agit alors d'avoir un lieu pour rendre en permanence visible ces conflits de manière à fabriquer des consensus qui sont par nature éphémères et qui seront retravaillés à travers d'autres luttes, ce que Brown (2006, p. 735) qualifie de « *constant state of becoming* ». Or ce type de lieu ou moment de communication intersubjective ne vont pas de soi tant par exemple nombre de réunions constituent davantage des lieux de transfert d'information que de mise en discussion du travail. Ces lieux peuvent par ailleurs se trouver lors de la réalisation de l'activité elle-même à condition qu'elle soit permise/autorisée, mais aussi soutenue par des outils et cadrée par des managers eux-mêmes experts tant du travail que de l'animation de la communication intersubjective. Pour cela, la sensibilité des dirigeants envers ce type de pratiques est importante. Ils doivent les officialiser et les soutenir à travers notamment les styles et les outils du management.

Dans le prolongement, et de manière complémentaire aux développements précédents, une limite de la perspective de la pratique et des approches narratives identifiée par Vaara (2010) est de se focaliser (trop) souvent sur les pratiques et/ou l'activité sans réellement faire de lien avec des enjeux/problématiques situés à d'autres niveaux d'analyse. Cette critique est également formulée par d'autres en constatant que les analyses restent souvent trop micro (Miettinen et al., 2009). Vaara invite les chercheurs à essayer de cerner, de manière plus systématique et systémique, les liens entre ces divers niveaux comme les représente la figure ci-dessous :

Figure 3 : Les trois niveaux discursifs (adapté de Vaara, 2010)



Au-delà des seuls niveaux hiérarchiques (gouvernance, top management, middle management, opérateurs), il s’agit d’une invitation à prendre en compte la relation des pratiques locales avec leurs effets plus globaux au niveau sociétal (Vaara, 2010), et inversement.

Lors de la recherche sur le pôle de compétitivité (Arnaud, Fauvy et al., 2013; Fauvy & Arnaud, 2012), nous avons pu clairement identifier les lieux de construction d’actions communes en lien avec la notion d’épisode stratégique (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Si la plupart des recherches se sont intéressées à la problématique du transfert de la réunion vers l’organisation (le processus de conclusion) (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Seidl, MacIntosh, & MacLean, 2006), d’autres ont montré que la durée des rencontres, leur fréquence ou encore les caractéristiques de la population présente sont susceptibles d’affecter le résultat de ces réunions (Detchessahar & Journé, 2009; Seidl et al., 2006). Aussi, si les épisodes stratégiques sont des opportunités de *self-organizing*, il revient aux acteurs de se saisir de ces moments/lieux en produisant des ressources leur permettant à la fois d’institutionnaliser une nouvelle orientation/pratique et de la répercuter dans leur fonctionnement organisationnel quotidien. Ainsi, le choix et la qualité des participants sont des éléments cruciaux dans la

réussite du processus de définition et de diffusion d'une nouvelle pratique. Ces participants sont les représentants de collectifs aux intérêts potentiellement divergents. Malheureusement, il ne nous a pas été possible (pour des raisons d'accès aux multiples entreprises concernées et de temps) dans cette recherche d'étudier ces réunions en détails. La manière dont chacun des membres présents aux réunions RH traduisait dans leurs organisations respectives ces échanges et ainsi contribuait lors des épisodes suivants de manière différente, mais cumulative, aux discussions en cours aurait incontestablement permis d'analyser sur le long terme l'évolution de la réflexion et des actions RH mises en place. Nous aurions ainsi pu mettre en évidence tant les *luttres* à différents niveaux à l'origine de ces pratiques, que leurs impacts sur les organisations du pôle.

3. Le système organisationnel

L'objectif de cette dernière section est d'intégrer dans l'analyse le caractère structuré et structurant du cadre organisationnel dans lequel la compétence collective se réalise. Davantage que des réponses abouties, il s'agit d'ouvrir la réflexion sur la ou les formes que peuvent et doivent prendre le cadre organisationnel et les pratiques des managers (entendus comme supérieurs hiérarchiques des acteurs étudiés de la compétence collective) pour favoriser la compétence collective tout autant que de discuter l'implication de certaines pratiques couramment observées en entreprises.

Comme expliquée plus haut, la perspective CCO défend l'idée que l'organisation est par nature fondamentalement émergente et peu stabilisée. La question de la coordination étudiée à travers le prisme de la conversation s'appuie sur le principe de *coorientation* (Taylor, 2006; Weick & Roberts, 1993) entre individus. Les analyses empiriques se sont focalisées sur l'analyse de situations extraordinaires (Cooren & Fairhurst, 2004) ou de réunions de comité de direction (Cooren, 2004a, 2007) dans la droite ligne des recherches

précédentes (notamment Boden, 1994; Weick & Roberts, 1993). De plus, ces situations concernent des acteurs qui souvent ne se connaissent et n'auront vraisemblablement pas à interagir ensemble dans un futur proche et déterminé (voir par exemple la conversation entre un client et un agent immobilier in Cooren, 2004). Dès lors, les analyses ne s'inscrivent pas dans une perspective temporelle et au moins partiellement stabilisée impliquant une dynamique d'interactions entre acteurs qui est celle des situations d'entreprises relevant d'un périmètre d'action managériale. Il n'est donc finalement pas surprenant que ce prisme de l'action managériale n'intéresse pas ou peu les travaux en communication organisationnelle (Arnaud & Mills, 2012; Varey, 2006). Or, justement, sur ce point, les travaux en management sont d'une grande utilité. De manière non exhaustive et complémentaire aux différents éléments rapportés jusqu'ici, trois dimensions sont ici développées. Ces dernières doivent être entendues comme des éléments structurant le cadre managérial au sein duquel l'activité est réalisée.

Premièrement, les pratiques discursives et plus spécifiquement le recours instrumental au *storytelling* par les managers constituent des forces organiques puissantes de la vie des organisations (Boje, 1991; Gabriel, 2000; Kopp, Nikolovska, Desiderio, & Guterman, 2011) et par extension du cadre organisationnel dans lequel se réalise toute action collective. Ils constituent en effet des mécanismes de production et de partage de savoirs importants (Birch, 2000; Chesley & Wenger, 1999) lorsqu'ils sont utilisés de manière instrumentale (Bray, Lee, Smith, & Yorks, 2000). Des travaux récents ont par exemple montré que les récits constituaient de véritables outils de stratégies et de management en permettant de promouvoir des objectifs organisationnels (Tyler, 2007). Toutefois, en écho à la section précédente, tout récit utilisé de manière instrumentale par le management peut naturellement être remis en cause, voire mis en débat, par les différentes parties prenantes (Boje, Luhman, & Baack,

1999; Tyler, 2007). Ils se trouvent alors au centre de relations de pouvoir (Boje & Smith, 2010; Hardy & Phillips, 2004) et par conséquent au cœur des luttes discursives (Vaara, 2010) à différents niveaux de l'organisation. Sur ce point une recherche en cours (Arnaud, Legrand, & Mills, 2013) au sein d'un centre d'appel –TELTEK – laisse entrevoir la réalité de ces luttes à tous les niveaux de l'organisation. Cette entreprise s'est lancée depuis un an dans un ambitieux changement organisationnel visant à favoriser les actions collective en donnant le pouvoir à la base dans le but de dynamiser l'innovation sous toute ses formes. Dans cette étude, nous nous focalisons sur le recueil et l'analyse des histoires de la direction générale pour « vendre » le changement, des contre histoires émanant des discours et de l'observation de l'activité des opérateurs, des managers et des salariés des fonctions supports et enfin des actions correctives de la DG. Clairement, ce processus itératif de construction/reconstruction de l'univers narratif de ce changement est au cœur de cette recherche. Un second niveau de résultat se dégageant des premières analyses se situe dans les difficultés pour les opérateurs de se voir attribuer davantage d'autonomie pour s'organiser, se coordonner, et *in fine* créer les innovation-produits devant assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. Cet élément m'amène au second point de mon argumentation.

Effectivement, un ensemble de travaux français ont identifié des coûts liés à la mise en discussion du travail. Les salariés sont parfois réticents à s'impliquer dans les logiques discursives et d'autonomie, car cela leur coûte d'un point de vue cognitif, politique, social et de la responsabilisation (Detchessahar, 2003). Changer l'organisation du travail autour d'une plus grande implication des salariés opérationnels dans les espaces de coconstruction de l'organisation fait naître de nouvelles attentes impliquant de faire évoluer la relation d'emploi. Puisque la nature du travail demandé a évolué, la nature des engagements de l'organisation à leur égard (prime, carrière, sécurité d'emploi, rémunération) doit évoluer (Chambrier, 2000;

Honoré, 2002) au risque de générer de la frustration donnant lieu à désimplication (Detchessahar & Honoré, 2002). Cette invitation implique de s'intéresser au travail réel, tel que vécu et réalisé par les salariés. Elle nécessite également d'impliquer davantage les salariés dans la coconstruction des modalités de réalisation et d'évaluation de travail de manière à éviter que celui-ci soit constitué d'objectifs non négociables corrélés avec des moyens imposés. Là aussi, la recherche TELTEK constitue un fabuleux terrain d'expérimentation : premièrement, parce que l'entreprise a lancé un vaste programme de projets d'innovation visant à impliquer directement les salariés dans la redéfinition d'un ensemble de processus liés à la comptabilisation des temps et au contrôle des activités notamment, et deuxièmement, parce que l'entreprise se refuse pour l'heure à toute évolution de cette relation d'emploi au motif qu'elle attend des innovations concrètes rentables, alors même que l'activité opérationnelle a d'ores et déjà évolué significativement depuis un an pour un grand nombre de salariés. Très clairement, alors que la DG de TELTEK considère qu'en libérant le management elle va créer de l'émulation collective permettant l'innovation, nos premiers résultats identifient des coûts cachés mettant en tension les conditions de l'action collective à tous les niveaux de l'organisation. Cette littérature invite également à interroger le rôle des managers de proximité. Afin de soutenir ces changements, ces acteurs doivent à mon sens posséder une double expertise d'animateur de collectif de travail, mais également d'expert du travail réel de leurs collaborateurs afin justement de les accompagner au mieux. Or, les tendances structurelles de TELTEK en matière de carrière montrent une rotation relativement rapide sur les postes pour des raisons tant individuelles qu'organisationnelles ainsi qu'une réduction de nombre d'échelons hiérarchiques. Également, cela implique pour l'organisation de penser les différents temps du travail réel de ces managers étirés entre des activités croissantes de reporting, de représentations internes et externes et une nécessaire présence auprès de leurs équipes (Detchessahar, 2011).

Un troisième élément repose sur le rôle des outils de gestion pour structurer et animer les pratiques. Le chapitre 1 (section 4) a mis en évidence la dimension agissante des outils de l'organisation. Mes recherches ont notamment démontré leurs contributions à la dynamique conversationnelle source de compétence collective. L'un des problèmes des outils de gestion (systèmes d'information, grille d'évaluation des compétences, etc.), c'est qu'ils sont souvent prisonniers d'une pensée magique (Markus & Benjamin, 1997) parce qu'institués par des consultants et des directions d'entreprises ayant intérêt à promouvoir l'innovation managériale tout en minimisant le caractère problématique. L'informatisation passe par un processus de rationalisation de l'organisation en partant des réalités concrètes du travail qui sont ensuite analysées et modélisées pour tendre vers une réalité épurée, cohérente et d'une plus grande rationalité. Comme bon nombre de méthodes de changements proposées aux décideurs, l'informatisation repose sur des postulats normatifs de rationalisation et de transparence. Or, justement, problématiser l'effet des outils de l'organisation doit permettre de mieux comprendre leurs effets sur le travail et par conséquent remettre les pratiques managériales au cœur du travail réel. La construction du sens en situation de travail implique de mettre en lumière l'influence non seulement des dimensions sociales, mais aussi, et surtout matérielles (outils, tableaux, dispositif de gestion) et virtuelles (TIC) (Bakke & Bean, 2006; Polkinghorne, 1988), ce que Mills (2009) nomme « *geosocial environment* ». Selon Bakke et Bean (2006, p. 56), il est nécessaire de dépasser les approches cognitives et communicationnelles du travail et considérer les organisations comme “*a corporeal body of embodied-thinking-thinkers, who are acting and interacting in a spaces [sic] that share material arefacts...*”.

En ce sens, par exemple, la recherche conduite avec Redouane El Amrani (Arnaud & El Amrani, 2010) sur la complémentarité SIIO/interaction présente plusieurs limites donnant

lieu à autant de pistes de recherche. Tout d'abord, ce travail s'intéresse à un SIIO principalement informationnel et non transactionnel comme les places de marchés. Il s'agirait alors de s'intéresser à l'importance de l'investissement relationnel avec un SIIO concernant l'ensemble de la chaîne logistique. Ensuite, l'utilisation du système de *tracking* a exigé un partage de connaissances explicites entre les partenaires impliqués. L'émergence de l'investissement relationnel des acteurs durant la phase initiale d'utilisation du SIIO privilégiant la formation de liens sociaux place le SIIO comme une solution porteuse d'apprentissages interorganisationnels (Vézina & Messier, 2007). Un des prolongements de cette recherche serait d'étudier la question de la gestion interorganisationnelle des connaissances entre les partenaires partageant et utilisant le même SIIO. Une attention particulière à ces problématiques serait d'un grand intérêt pour apporter des éclaircissements et des réponses dans un champ de recherche encore peu développé (Fabbe-Costes & Lancini, 2009). Enfin, dans la mesure où l'usage d'un SIIO est une démarche transversale, un approfondissement des dispositifs et des modalités de management transversal permettant de capitaliser sur l'investissement relationnel des acteurs serait de nature à faire progresser les recherches dans ce domaine.

Plus largement, mieux comprendre les dimensions matérielles et virtuelles du travail est à mon sens insuffisant. Les nouveaux outils ne font rien par eux-mêmes, ils ne changent l'entreprise qu'à la condition que les individus se les approprient et les utilisent (Detchessahar, 2003) et qu'ils constituent davantage des outils supports à l'interaction que de contrôle des activités (Moisdon, 1997; Oiry, 2011). Cela ne va effectivement pas de soi. Ainsi, le management des relations interorganisationnelles consiste le plus souvent à mettre en place des outils supposés favoriser le partage de connaissances et/ou rapprocher les représentations des acteurs en tentant de réduire l'interaction. Mes travaux démontrent clairement les limites de ces pratiques, ainsi que la richesse et la nécessité des interactions en

termes de production de ressources symboliques servant la collaboration. La performance se trouve *in fine* à l'interface de la dimension technique et de la réalité sociale voir parfois politique de l'organisation. Interface que j'entends étudier davantage à l'avenir

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre avait pour objectifs de présenter de manière synthétique la variété, mais aussi la cohérence de mes résultats de recherche. Pour des raisons analytiques, j'ai fait le choix de positionner mes travaux de recherches en deux axes : les pratiques communicationnelles et les pratiques de managers face au changement. La seconde section de ce chapitre a ensuite repris et développé ces éléments dans le but de préciser le programme de recherche que j'entends suivre dans les années à venir et ainsi ouvrir la discussion théorique.

Ce programme de recherche se positionne à l'interface de la communication organisationnelle issue des travaux de l'école de Montréal et de la perspective de la pratique et vise à prolonger et approfondir la connaissance sur les compétences collectives. Trois pistes de recherche ont été identifiées et discutées : mieux comprendre le lien acteurs/pratiques ; recourir davantage à l'analyse multi-niveaux permettant d'accéder aux luttes discursives au sein des organisations ; et identifier, définir et évaluer l'impact des dimensions organisationnelles et managériales sur la compétence collective.

La conclusion générale revient sur les conséquences de ce programme de recherche, notamment d'un point de vue méthodologique.

Conclusion générale

Ce mémoire en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches a été construit sur la base d'une articulation des notions de communication, de pratique ou encore d'activité. Il s'agissait d'une nécessité tant analytique que pragmatique en ce sens ces littératures distinctes mais complémentaires permettent d'éclairer, sous un angle nouveau, les ressorts de la compétence collective.

Le premier chapitre a permis d'exposer le cadre conceptuel dans lequel mes recherches ont été réalisées, à l'interface de la pratique et de la communication organisationnelle. Sur la base de ces développements, j'ai présenté mes résultats de recherche lors de la première section du chapitre 2 pour dans une seconde section exposer la suite à donner à mon programme de recherche. La discussion théorique ouverte alors a été synthétisée avec la figure 2 (p. 63). Au-delà des éléments discutés et affirmés précédemment, l'un des intérêts de ce programme est qu'il peut s'appliquer à différents niveaux de l'organisation et en même temps à toute l'organisation. Appliqué aux hauts dirigeants, il est par exemple envisageable d'étudier les conditions d'existence d'une compétence collective se construisant par la communication intersubjective et s'appuyant sur les identités personnelles et collectives particulières. Appliqué aux managers de proximité, il devient alors possible d'enquêter sur la construction d'une compétence collective entre pairs et/ou au sein de leurs équipes. Appliqué à plusieurs niveaux d'une organisation, nous serons alors en mesure d'observer la manière dont les luttes narratives constituent un moteur ou un empêchement de cette compétence. Dans cette quête, comprendre avec précision le caractère structurant du système organisationnel (c'est-à-dire l'organisation du travail, le système RH, la structure de la gouvernance) et des pratiques managériales est central.

Loin d'un cadre unifié, nous avons vu que les travaux se rattachant à la perspective de la pratique, tout comme ceux rapportés par la suite mobilisant le terme d'activité, se retrouvent autour des dimensions suivantes : volonté de dépasser le fonctionnalisme et les

analyses trop éloignées du travail réel ; importance de la verbalisation et de l'observation du travail en train de se faire comme méthodologie et possibilité d'analyse ; idée de coproduction de la connaissance avec les praticiens amenant (parfois) à une finalité d'intervention du chercheur plus ou moins avouée ou acceptée. Il me semble en revanche que la notion d'activité, du moins dans le sens que lui donne des chercheurs comme Engeström ou Clot ajoute une dimension de réflexivité particulière notamment parce qu'ils intègrent dans l'analyse de l'activité les luttes internes des acteurs dans ce que Clot appelle le réel de l'activité en distinction de l'activité réelle. L'approfondissement de l'étude des praticiens et leur influence sur leurs pratiques individuelles et collectives peut alors être appréhendé sous un jour nouveau.

Par ailleurs, ce programme de recherche implique, de manière non exhaustive, trois conséquences méthodologiques. Tout d'abord, en écho à la proposition de Whittington (2011) invitant les chercheurs mobilisant la perspective de la pratique à se « discipliner » au maximum tant d'un point de vue théorique que méthodologique, il apparaît en effet nécessaire de structurer encore davantage les recherches relevant de la perspective de la pratique. Il me semble en effet qu'il est possible de gagner en profondeur et en pertinence en ayant plus systématiquement recours à l'analyse longitudinale ainsi qu'à une collecte de données à différents niveaux de l'organisation. Si mes travaux se sont principalement centrés sur le niveau micro et (plus ponctuellement) méso, ils m'ont amené à questionner le rôle de la gouvernance/top management comme facilitateur ou empêcheur de ces pratiques. Ce lien est clairement à approfondir dans les recherches à venir. Sur ce point, un papier récemment soumis pour publication (Arnaud et al., 2012a), apparaît prometteur dans la capacité à lier des pratiques locales à des éléments aussi structurants qu'un changement imposé par le siège dans une organisation très normée. Cette enquête qui a été réalisée sur deux années et a permis

d'interroger 5 niveaux de collaborateurs (agents de la base, chef d'équipe, responsable de service, hiérarchie fonctionnelle locale et nationale) constitue un bon exemple du type de recherche que j'entends conduire et accompagner.

Également, la mobilisation d'outils spécifiques permettant de mieux comprendre la relation acteurs / pratiques constitue une nécessité. De la même manière que certaines recherches s'appuient sur la trajectoire socioprofessionnelle d'acteurs pour mettre en perspective leurs actions (Arnaud, 2011a; Detchessahar, 1998), d'autres chercheurs en management (à titre d'exemple Gardner & Martinko, 1996; Hough & Ogilvie, 2005) étudient les perceptions des acteurs en recourant pour validation à l'indicateur des types Myers-Briggs (MBTI) basé sur la théorie des types psychologiques de Carl Jung (1959), qui permet de décrire des profils managériaux. Selon la théorie des types psychologiques de Carl Jung (1959), les individus ont des préférences concernant quatre dimensions ou activités (deux modes étant possibles pour chaque dimension) : leur orientation de l'énergie (**E**xtraversion/**I**ntroversion), leur perception de la réalité (**S**ensation/**i**Ntuition), leur façon de prendre les décisions (pensée-**T**hinking/sentiment/**F**eeling) et leur style de vie (**P**erception/ **J**ugement). Tous les individus utilisent ces différents modes sur une base régulière, néanmoins ils ont une préférence pour un mode concernant chaque activité. Ces quatre paires de préférences se combinent pour former une typologie de 16 types distincts, les quatre préférences d'un individu indiquant son type. Aux différents types MBTI sont associés des profils managériaux (Krebs Hirsh & Kummerow, 2001; Myers, McCaulley, & Most, 1985) éclairant la compréhension de leurs pratiques. Le MBTI, comme d'autres outils psychologiques, s'il devait être retenu pour approfondir le lien acteur/pratique, devra toutefois être mobilisé avec prudence tant il vise à proposer une représentation figée de l'homme au travail difficilement compatible avec l'identité narrative précédemment évoquée et qui à l'inverse se définit par

son caractère de permanente reconstruction. Ainsi, le recours à l'auto-confrontation croisée proposée par Clot (2005), comme source d'un développement de l'activité professionnelle, peut constituer une démarche méthodologique pertinente pour qui cherche à comprendre la relation entre la dynamique transformatrice de l'activité sur les acteurs et inversement. Parce qu'elle repose sur une « *co-analyse qui mise sur un développement aussi bien du sujet, du collectif que de la situation* » (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2001, p. 18) des chercheurs avec les protagonistes, les entretiens en auto-confrontation croisée permettent d'ouvrir le champ des possibles de l'activité pour et par les acteurs eux-mêmes.

Enfin, la conduite de ce programme de recherche (pour sa dimension communicationnelle) implique de mobiliser de nouvelles méthodologies d'analyse communicationnelle (Fairhurst & Cooren, 2004) afin par exemple de mettre en lumière les mouvements rhétoriques identifiés par Samra-Fredericks (2003, p. 166)¹⁰ et approfondir la notion de compétence discursive des managers (Fauré & Rouleau, 2011; Rouleau & Balogun, 2011), et au-delà des participants à l'activité, comme autant de leviers d'action au service de la compétence collective.

¹⁰ Article dans lequel elle montre comment la compréhension/maitrise de l'histoire de l'entreprise permet aux managers de sélectionner des moments spécifiques et de leur donner une signification *ici et maintenant* en lien avec leurs propres agendas personnels

Bibliographie

- Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organisational control as cultural practice—A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4), 305-331.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Amherdt, C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y., & Giaque, D. (2000). *Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement*. Montréal: Les Presses de l'Université de Laval.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Paris Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Arnaud, N. (2003). *Le contrôle organisationnel en situation d'incertitude. Le cas des exploitants d'une entreprise de Transport Routier de Marchandises*. Unpublished manuscript, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Nantes.
- Arnaud, N. (2007). *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France*. Université de Nantes, Nantes.
- Arnaud, N. (2008a). Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 11(1), 9-39.
- Arnaud, N. (2008b). Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. *Communication et Organisation*, 32(2), 168-191.
- Arnaud, N. (2009a). La densification de l'agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l'ameublement. *Gérer et Comprendre*, juin, 41-50.
- Arnaud, N. (2009b). La densification de l'agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l'ameublement. *Gérer et Comprendre*, à paraître(juin).
- Arnaud, N. (2011a). Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 210(37), 15-31.
- Arnaud, N. (2011b). L'ouverture du stock de connaissances de la compétence collective. Etude d'une conversation. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 101-141.
- Arnaud, N., & El Amrani, R. (2009). *Complémentarité SIIO et investissement relationnel: Etude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble*. Paper presented at the 14^e Conférence de l'AIM, Marakech, Maroc.
- Arnaud, N., & El Amrani, R. (2010). Collaboration électronique et investissement relationnel. *Revue française de gestion*, 36(207), 29-46.
- Arnaud, N., Fauvy, S., & Nekka, H. (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire *Revue française de gestion*, 39(231), 15-33.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012a). *Deviant practices of middle managers while implementing change in a pluralistic context*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Boston, USA.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012b). Un intrapreneur «ordinaire» au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel. *RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3(NE - août/septembre/octobre), 67-81.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Mills, C. E. (2013). Liberation through narrativity: A case of organization reconstruction through strategic storytelling, *29th EGOS Colloquim*. Montreal, Canada.
- Arnaud, N., & Mills, C. E. (2012). Understanding the inter-organizational agency: A communication perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485.
- Austin, J. L. (1962). *How to to things with words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *The Academy of Management Review*, 9(3), 428-437.
- Babeau, O., & Chanlat, J. F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue française de gestion*(1), 33-50.
- Badham, R., Garrety, K., Morrigan, V., Zanko, M., & Dawson, P. (2003). Designer deviance: Enterprise and deviance in culture change programmes. *Organization*, 10(4), 707-730.

- Bakke, J., & Bean, C. (2006). The materiality of sensemaking. *Tamara: A Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 5(3), 51-69.
- Balmory, D. (2004). Le licenciement économique : du contrôle à la négociation ? *Droit social, mars*(3), 272-278.
- Barabel, M., Chabault, D., Meier, O., & Tixier, J. (2009). La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité: le cas de Cosmetic Valley. *Management & Avenir*, 5(25), 144-163.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(40), 66-81.
- Beaujolin-Bellet, R., Bruggeman, F., & Paucard, D. (2006). Décisions de restructuration et jeux d'acteurs: la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux. *Management & Avenir*(3), 65-81.
- Beaujolin-Bellet, R., Garaudel, P., Khalidi, M.-F., Noël, F., & Schmidt, G. (2012). Entre indemnisation et effort de reclassement Quel compromis social lors des restructurations? *Revue française de gestion*(1), 101-115.
- Becker, H. S. (1966). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: Free Press.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Benoit-Barné, C., & Cooren, F. (2009). The Accomplishment of Authority Through Presentification. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.
- Biencourt, O., & Jolivet, T. (2000). Quand le marché interne devient conversationnel : conception des produits et modification des règles. *Revue d'Economie Industrielle*, 93(4), 51-73.
- Birch, C. L. (2000). *The whole story handbook: Using imagery to complete the story experience*. Little Rock, AR: August House.
- Boden, D. (1990). The world as it happens: Ethnomethodology and conversation analysis. In G. Ritzer (Ed.), *Frontiers of social theory: The new syntheses* (pp. 185-213). New York: Columbia University Press.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Boje, D. M., Luhman, J. T., & Baack, D. E. (1999). Hegemonic stories and encounters between storytelling organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 340-360.
- Boje, D. M., & Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. *Culture & Organization*, 16(4), 307-331.
- Bories-Azeau, I., Faillenot, P., Loubès, A., & Commeiras, N. (2012, à paraître). GPEC et logique territoriale ? Un exemple dans l'industrie ferroviaire. In R. Soparnot & D. Leroy (Eds.). Paris: La gestion des compétences : les nouveaux territoires.
- Borzeix, A., & Fraenkel, B. (Eds.). (2001). *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. Paris: CNRS Editions.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens de pratique*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1), 69-72.
- Bourguignon, R. (2012). La transparence dans la négociation des restructurations Une analyse stratégique. *Revue française de gestion*(1), 75-86.
- Bray, J., Lee, J., Smith, L., & Yorks, L. (2000). *Collaborative inquiry in practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Burrell, G. (1994). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15(1), 1-19.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Calamel, L., Defélix, C., Mazzilli, I., & Retour, D. (2011). Les pôles de compétitivité: un point de rupture pour la GRH traditionnelle? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Management & Avenir*, 1(41), 175-193.

- Carlile, P. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Caroly, S., & Cholez, C. (2007). Compétences individuelles et compétences collectives : regard croisé entre sociologie et ergonomie. In W. Cavestro, C. Durieux & S. Monchatre (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 31-45). Paris: Economica.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Cavestro, W., Colin, T., & Grasser, B. (2007). La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective. In W. Cavestro, C. Durieux & S. Monchatre (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 15-30). Paris: Economica.
- Cavestro, W., Durieux, C., & Monchatre, S. (Eds.). (2007). *Travail et reconnaissance des compétences*. Paris: Economica.
- Chambrier, L. (2000). *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*. Université de Nantes, Université de Nantes.
- Champy-Remoussenard, P. (2005). Les théories de l'activité entre travail et formation. *Savoirs*(2), 9-50.
- Chanlat, J. F. (Ed.). (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal: Les Editions Eska / Les Presses de l'Université de Laval.
- Chaput, M., Brummans, B. H. J. M., & Cooren, F. (2011). The Role of Organizational Identification in the Communicative Constitution of an Organization: A Study of Consubstantialization in a Young Political Party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282.
- Chédotel, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40(avril-mai-juin), 66-81.
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7(3), 161-193.
- Chédotel, F., & Pujol, L. (2009). De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification social et le rôle du manager. In T. PICQ & C. Defélix (Eds.), *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions* (pp. 79-99). Paris: Vuibert.
- Chédotel, F., & Pujol, L. (2012). L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1/2).
- Chesley, J. A., & Wenger, M. S. (1999). Transforming an organization: using models to foster a strategic conversation. *California Management Review*, 41(3), 54-73.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (2006). Representation and reflexivity. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 425-443). (2nd Edn) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clot, Y. (2000). La formation par l'analyse du travail: pour une troisième voie. In B. Maggi (Ed.), *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation* (pp. 133-156): PUF Paris.
- Clot, Y. (2005). *L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue*. Louvain-la-Neuve: Peeters.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité. *Education Permanente*, 146, 17-27.
- Colin, T., & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en terme d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. In T. PICQ & C. Defélix (Eds.), *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions* (pp. 59-78). Paris: Vuibert.
- Cooren, F. (2000). *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins Pub Co.
- Cooren, F. (2004a). The communication achievement of collective minding: Analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.
- Cooren, F. (2004b). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*: John Benjamins Publishing Company.
- Cooren, F. (Ed.). (2007). *Interacting and organizing: Analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2004). Speech Timing and Spacing: The Phenomenon of Organizational Closure. *Organization*, 11(6), 793-824.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the

- special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Emery, E. J. (2006). *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.
- Coulon, A. (2002). *L'Ethnométhodologie*. Paris: PUF.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161.
- Courpasson, D., & Clegg, S. R. (2006). Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power. *Organization*, 13(3), 319-343.
- Daniellou, F. (1986). *L'opérateur, la vanne, l'écran: l'ergonomie des salles de contrôle*: Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- de Fornel, M., & Léon, J. (2000). L'analyse de conversation, de l'ethnométhodologie à la linguistique interactionnelle. *Histoire épistémologie langage*, 22(1), 131-155.
- De la Ville, V.-I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. In L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 183-197). Cambridge: Cambridge University Press.
- De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A., & Bergmann, T. J. (1994). Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33(4), 509-530.
- Defélix, C., Colle, R., & Rapiou, M.-T. (2008). Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale. *Revue Management et Avenir*, 9-29.
- Detchessahar, M. (1997). *Élément pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises*. Université de Rennes I.
- Detchessahar, M. (1998). L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2), 49-70.
- Detchessahar, M. (2002). *La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement*. Unpublished manuscript, Université de Nantes.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement. *Revue Française de Gestion*, 29(142), 65-84.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M., & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 5(1), 43-75.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77-92.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2009). *The conduct of strategic Episode: A Communicational Perspective*. . Paper presented at the EGOS, Vienna.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Drew, P., & Heritage, J. (1992). *Talk at work: Interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 257-287). Paris: Dunod.
- Dubois, M., & Retour, D. (1999). La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5(2-1), 225-243.
- Duchaine, S. (2010). *Innover sans projet ? : les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation : le cas d'une entreprise de fabrication d'emballages*. Université de Nantes, France, Nantes.
- Durand, J.-P. (2000). Les enjeux de la logique compétence. *Gérer et Comprendre*, 62, 16-24.

- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2000). From individual action to collective activity and back: Developmental work research as an interventionist methodology. In P. Luff, J. Lindmarsh & C. Heath (Eds.), *Workplace studies: recovering work practice and informing system design* (pp. 150-166). Cambridge: Cambridge University Press
- Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: Expanding activity theory in practice*. Berlin: Lehmanns Media.
- Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques: enjeux, limites et défis. *Revue Management & Avenir*, 29(4), 123-145.
- Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2004). Organizational language in use : interaction analysis, conversation analysis and speech acts schematic. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (pp. 131-152). London: Sage Publication Ltd.
- Fauré, B., & Arnaud, N. (2012). Most dialogues do not lead to shared representations. A plea for incompetence and unintelligence in organizational settings. In F. Cooren & A. Letourneau (Eds.), *Dialogue Analysis* (pp. 215-235). New York: John Benjamins Publishing Company.
- Fauré, B., & Bouzon, A. (2010). French approaches to the performative properties of language at work: An Overview. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 620-626.
- Fauré, B., Brummans, B. H. J. M., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2010). The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. *Human Relations*, 63(8), 1249.
- Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations & Society*, 36(3), 167-182.
- Fauvy, S., & Arnaud, N. (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. *Revue Management & Avenir*, 56, 78-98.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. New York: Oxford University Press.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Geiger, D. (2009). Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, 40(2), 129-142.
- Gephart, R. P. (1978). Status degradation and organizational succession: An ethnomethodological approach. *Administrative science quarterly*, 23(4), 553-581.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion: la technologie de gestion, science humaine?* Paris: Economica.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Giordano, Y., & Giroux, N. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue Française de Gestion*, 26/27, 139-151.
- Girin, J. (1983a). *Les machines de gestion*. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.
- Girin, J. (1983b). *Les situations de gestion*. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.
- Girin, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 37-77). Quebec et Ottawa: Les Presses de l'Université de Laval / Edition ESKA.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion* (pp. 233-279). Paris: L'Harmattan.
- Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale Karl E. Weick. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en Entreprise*. Karl E.

- Weick et les sciences de gestion (pp. 25-50). Paris: Economica.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interactions*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1988). La situation négligée. In Y. Winkin (Ed.), *Les moments et leurs hommes* (pp. 143-148). Paris: Editions de Minuit.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work : an investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4(4), 595-616.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putman, L. (Eds.). (2004). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publication Ltd.
- Greimas, A. J. (1983). *Du sens II*. Paris: Editions du Seuil
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Revue Management & Avenir*, 4(54), 237-257.
- Grönn, P. C. (1983). Talk as work : the accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1-21.
- Grover, V., & Saeed, K. A. (2007). The Impact of Product, Market, and Relationship Characteristics on Interorganizational System Integration in Manufacturer-Supplier Dyads. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 185-216.
- Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel* (1987 ed.). Paris: Fayard.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.
- Hardy, C., & Phillips, N. (2004). Discourse and power. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, N. Philipps & L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse* (pp. 299-316).
- Hatchuel, A. (1994). Apprentissage collectifs et activité de conception. *Revue Française de Gestion*, 99(Aout-Septembre), 25-41.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155-184.
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research*, 22(1), 1-16.
- Honoré, L. (2002). Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(43), 102-113.
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215.
- Hough, J. R., & Ogilvie, D. (2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, 42(2), 417-448.
- Igalens, J., & Vicens, C. (2005). Vers des restructurations socialement responsables? *Management & Avenir*(1), 101-119.
- Iverson, J. O., & McPhee, R. D. (2002). Knowledge Management in Communities of Practice: Being True to the Communicative Character of Knowledge. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 259-266.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*: Sage Publications Ltd.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29, 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité

- managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Jung, C. G., Read, H., Fordham, M., Adler, G., & Hull, R. F. C. (1959). *The collected works of CG Jung*: Routledge & Kegan Paul.
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). 'Relaax, I remember the recession in the early 1980s ...': Organizational storytelling as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385.
- Krebs Hirsh, S., & Kummerow, J. M. (2001). *Introduction aux types psychologiques dans les organisations*. Paris: Edition française, CPP.
- Krohmer, C. (2005). *Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*. Université Pierre Mendès-France, Grenoble, Grenoble.
- Kuhn, A., & Moulin, Y. (2012). Stratégies de contestation et plans sociaux. *Revue française de gestion*(1), 87-99.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271-282.
- Latour, B. (2002). *La fabrique du droit. Une ethnographie du Conseil d'État*. Paris: La Découverte.
- Laville, J.-L. (1993). Participation des salariés et travail productif. *Sociologie du Travail*(1), 27-47.
- Llewellyn, N., & Spence, L. (2009). Practice as a members' phenomenon. *Organization Studies*, 30(12), 1419-1439.
- Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue Française de Gestion*, 159(nov-déc), 189-211.
- Lorino, P. (2007). Un défi pour les sciences de gestion: le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective. In A. C. Martinet (Ed.), *Sciences du management. Epistémique, Pragmatique, Ethique, Paris, Vuibert, Série Fnege* (pp.?). Paris: Vuibert.
- Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 349-361.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157-184.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1997). The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, 34(2), 55-68.
- Martin, D. P., & Picceu, C. (2007). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(3), 75-110.
- Mazzilli, I. (2010). *GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines*. Paper presented at the XX^e Conférence de l'AGRH, Saint-Malo, France.
- Michaux, V. (2003). *Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*. Université de Nantes, Nantes.
- Michaux, V. (2005). Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(58), 45-65.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327.
- Mills, C. E. (2009). Making organizational communication meaningful: Reviewing the key features of a model of sensemaking about change communication. *Australian Journal of Communication*, 36(2), 111-126.
- Mills, C. E., & Arnaud, N. (2012). *Narrativity at the interfirm interface: Revealing geosocially situated sensemaking in action*. Paper presented at the Fourth International Symposium on Process Organization Studies Kos, Greece.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper et Row.
- Moisdon, J.-C. (Ed.). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Seli Arslam.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris: PUF, Que sais-je ?
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., & Most, R. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*: Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.

- Naulleau, M., & Arnaud, N. (2011). *La restructuration : un révélateur des déterminants d'un management responsable ? Une étude exploratoire chez le leader mondial de la plaisance*. Paper presented at the 22ème Congrès de l'AGRH Marrakech, Maroc.
- Naulleau, M., & Arnaud, N. (en soumission). L'acceptation sociale des restructurations en pratiques : entre normativité et pragmatisme. Eclairages à l'aide d'une étude de cas exploratoire.
- Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, NY: ME Sharpe Inc.
- Nordhaug, O., & Grenhaug, K. (1994). Competences as resources in firm. *The International Journal of Human Resources Management*, 5(1), 89-106.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall-or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long range planning*, 41(3), 248-272.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international*, 15(2), 11-22.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies* (01708406), 28(9), 1435-1448.
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME: Un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 13-42.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99-135.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Piore, M., Lester, R. K., Kofman, F. M., & Malek, K. M. (1994). The organization of product development. *Industrial & Corporate Change*, 3(2), 405-435.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy : network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M., & McPhee, R. D. (2008). Communication Constitutes Organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organizing: The constitutive role of communication* (pp. 1-20). New York: Routledge.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ramonet, M. (2010). *Les cellules de reclassement*. Paris: La Documentation française.
- Reddy, M. J. (1979). The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language. *Metaphor and thought*, 284, 324.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187-200.
- Retour, D. (2008). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, 190(10), 93-99.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld & E. Oiry (Eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp. 149-183). Paris: Vuibert.
- Richebé, N. (2007). La fabrique des compétences collectives: agencements, ressources et coopération. In W. Cavestro, C. Durieux & S. Monchatre (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 46-60). Paris: Economica.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre* (Vol. 273). Paris: Seuil.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre* (Vol. 273): Seuil Paris.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of

- language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 617-634.
- Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 133-172). Paris: Editions EMS.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practice of strategic sensemaking and sensegiving : How middle manager interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle* (pp. 219-239). Paris: Vuibert.
- Rouleau, L., Allard-poesi, F., & Warnier, V. (2007a). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, 174(5), 15-24.
- Rouleau, L., Allard-poesi, F., & Warnier, V. (2007b). Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. *Revue française de gestion*, 174(5), 191-204.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, 50(4), 696-735.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality, and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge Univ Press.
- Samra-Fredericks, D. (2000a). An Analysis of the Behavioural Dynamics of Corporate Governance – a talk-based ethnography of a UK manufacturing ‘board-in-action’. *Corporate Governance: An International Review*, 8, 311.
- Samra-Fredericks, D. (2000b). Doing ‘Boards-in-Action’ Research — an ethnographic approach for the capture and analysis of directors’ and senior managers’ interactive routines. *Corporate Governance: An International Review*, 8, 244.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'. *Organization*, 12(6), 803-841.
- Samra-Fredericks, D., & Bargiela-Chiappini, F. (2008). Introduction to the Symposium on The Foundations of Organizing: The Contribution from Garfinkel, Goffman and Sacks. *Organization Studies*, 29, 653-675.
- Sandberg, J., & Dall'Alba, G. (2009). Returning to practice anew: A life-world perspective. *Organization Studies*, 30(12), 1349-1368.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. New York: Routledge.
- Schmidt, G. (2012). Introduction: restructurations d'entreprises. *Revue française de gestion*(1), 73-74.
- Seidl, D., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2006). Strategy workshops and strategic change: Toward a theory of endogenous strategic change. *Munich Business Research Paper*.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Simpson, B. (2009). Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization Studies*, 30(12), 1329.
- Smith, R. C. (1993). Images of organizational communication: Root-metaphors of the organization-communication relation, *Communication présentée au colloque de l'International Communication Association*. Washington, DC.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research (3rd Edition)* (pp. 443-466). London: SAGE Publications.
- Suchman, L. (2005). Affiliative Objects. *Organization*, 12(3), 379-399.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J. R. (2006). Coorientation : a conceptual framework. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Emery (Eds.), *Communication as organizing : empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation* (pp. 141-157). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication "organizational" ? : How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent Organization. Communication as site*

- and surface. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. Taylor & Francis.
- Truc, G. (2005). Une désillusion narrative? De Bourdieu à Ricœur en sociologie. *Tracés. Revue de Sciences humaines*(8), 47-67.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 559-587.
- Ughetto, P. (2004). Au service d'un public: un détour par Halbwachs et Goffman. *Documents de travail de l'IREs*, 04-09.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211-248.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.), *The Globalization of Strategy Research (Advances in Strategic Management)* (Vol. 27, pp. 29-50). New York: Emerald Group Publishing Limited.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685-702.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275-304.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- Varey, R. J. (2006). Accounts in interaction: Implication of Accounting Practices for Managing. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Emery (Eds.), *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation* (pp. 181-196). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisations ? *Sociologie du Travail*, 1.
- Vézina, M., & Messier, C. (2007). *Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel: Le cas d'un réseau informel*. Paper presented at the AIMS, Montréal, Canada.
- Vickers, D., & Fox, S. (2010). Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 899-914.
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships. *Group & Organization Management*, 32(4), 407.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher mental functions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Weick, K. E. (1979). *The social Psychology of Organizing* (2d ed.). New-York: Random House.
- Weick, K. E. (1986). The concept of loose coupling: An assessment. *AERA Organizational Theory Dialogue*, 8(11).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2011). The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 183-186.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.
- Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Paris: Points-Essais.

- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris: L'Harmattan.
- Wittorski, R. (2000). La production de compétences collectives par et dans l'analyse des pratiques professionnelles. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6(3-4), 75-102.
- Woodilla, J. (1998). Workplace conversations: the text of organizing. In D. Grant, T. W. Keenoy & C. Osrick (Eds.), *Discourse and Organization* (pp. 31-50). London: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research, Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris: L'Harmattan.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et Communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: PUF.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence pour une nouvelle logique*. Paris: Edition Liaisons.
- Zarifian, P. (2000). Sur la question de la compétence. Réponse à Jean-Pierre DURAND. *Gérer et Comprendre*, 62, 25-28.

Annexe 1 : Curriculum Vitae

Curriculum Vitae de Nicolas ARNAUD

Domaines de Recherche

Approches Communicationnelles des Organisations, Management intermédiaire, GRH et Territoires.

Enseignements

Gestion des Ressources Humaines, Théories des Organisations, Comportement Organisationnel, Management Stratégique.

Niveaux : Licence, Master, Formation Continue.

Formation

Qualifications

Qualifié aux fonctions de Maître de Conférences en sciences de gestion, section 06 (également qualifié aux fonctions de Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, section 71), février 2008.

Doctorat en Sciences de Gestion

Mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité

Finaliste prix de thèse AIMS 2008, jury présidé par R. DURAND, HEC Paris

Titre de la thèse

« Construction et management des compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », Novembre 2007.

Jury de thèse :

Yvonne GIORDANO, Rapporteur, Professeure à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Gérard KOENIG, Rapporteur, Professeur à l'Université Paris XII

Jean-Pierre BRECHET, Suffragant, Professeur à l'Université de Nantes

Lionel HONORE, Suffragant, Professeur à Sciences Po Rennes

Mathieu DETCHESSAHAR, Directeur de thèse, Professeur à l'Université de Nantes

Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de gestion – **Mention Bien** – IAE-IEMN de Nantes, **2003**.

Maitrise d'Economie et de Gestion des Entreprise – **Mention Assez Bien** – IAE-IEMN de Nantes, 2002.

Licence Erasmus, Université de Keele, Grande Bretagne, 2001.

Fonctions

Depuis 2013 : Responsable du pôle de spécialisations en management, Audencia Nantes Ecole de Management

Depuis 2012 : Directeur Adjoint Audencia Grande Ecole, Audencia Nantes Ecole de Management

2009-2012 : Responsable de la spécialisation en Management des Ressources Humaines, Audencia Nantes Ecole de Management

Depuis 2009 : Professeur à Audencia Nantes Ecole de Management

2008-2010 : Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Angers, Responsable Licence Professionnelle RH Gestion des Emplois et des Compétences.

Vacations : ESCEM, ESSCA, Ecole des Mines de Nantes.

2007-2008 : ATER, Université de Nantes.

2006-2007 : ATER, Sciences-Po Rennes.

2003-2006 : Allocataire Moniteur, IAE-IEMN, Université de Nantes.

Publications

Revues à comité de lecture

- 1) ARNAUD, N, S. FAUVY et H. NEKKA (2013) " La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire ", Revue Française de Gestion, 39(231), 15-33.
- 2) ARNAUD, N & C. MILLS (2012). "Understanding the interactional mechanisms of inter-organizational agency: A communication perspective", Group Organization and Management, 37,4, p.452-485. **Best Paper Award 2012.**
- 3) ARNAUD, N & S. FAUVY (2012). « Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin », Management & Avenir, n°56, 78-98.
- 4) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2012). « Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », Humanisme et Entreprises, n°3 - NE - août/septembre/octobre, p. 67-81
- 5) ARNAUD, N. (2011) « Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. Contributions à partir d'une conversation », Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.14, n°2.
- 6) ARNAUD, N. (2011) « Du monologue au dialogue. Etude de la transformation communicationnelle d'une organisation », Revue Française de Gestion, 210, n°37.
- 7) ARNAUD, N. & ELAMRANI, R (2010). « Complémentarité SIO et investissement relationnel: Etude de cas exploratoire dans le secteur du meuble », Revue Française de Gestion, 207, 36.
- 8) ARNAUD, N. (2009), « Densification de l'agencement (inter-)organisationnel. Le cas du secteur du transport de meubles neufs. » Gérer & Comprendre, juin.
- 9) ARNAUD, N. (2008). « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle » Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.11, n°1.
- 10) ARNAUD, N. (2008). « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes ». Communication et Organisation, Vol.32.

Articles en révision :

- Finance Contrôle Stratégie : ARNAUD, N. & BARDON, T. « Le rôle des conversations dans la construction d'une capacité relationnelle spécifique »

Articles soumis :

- ❑ ARNAUD, N. & LEGRAND, C. "From Outlaw to Hero: a process study of middle managers deviance within a bureaucracy".
- ❑ MILLS, C.E. & ARNAUD, N. « Collective action at the interfirm interface: Understanding the interplay between organizing, narrative and social memory »
- ❑ NAULLEAU, M. & ARNAUD, N. « L'acceptation sociale des restructurations en pratiques : entre normativité et pragmatisme. Eclairages à l'aide d'une étude de cas exploratoire ».

Ouvrages

- 11) FAURE B. & ARNAUD, N (à paraître, 2014). Communication et Organisation. Paris : REPERES La découverte, 128 pages.
- 12) ARNAUD, N. (oct. 2013). Nouveaux enjeux de la GRH. Pratiques actuelles et études de cas, Paris : Editions Ellipses, 208 pages.
- 13) ARNAUD, N. & LEGRAND, C. (2012). Le management en questions, Paris : LEXTENSO Editions, 128 pages.
- 14) ARNAUD, N. (2010). Manager des compétences collectives inter-firmes, Editions Universitaires Européennes, 420 pages.

Chapitres d'Ouvrages

- 15) ARNAUD, N, S. FAUVY et H. NEKKA (2013). GRH et pôles de compétitivité. Etude de cas exploratoire d'une tentative d'institutionnalisation d'une politique RH au niveau d'un pôle. In D. Chabault, A. Hulin, D Leroy, R Soparnot (Eds.), La Gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation. L'Harmattan: Paris.
- 16) ARNAUD, N. & B. FAURE (2012). "Most dialogues do not lead to shared representations. A plea for incompetence and unintelligence in organizational settings", in F. Cooren and. A Letourneau, Dialogue Analysis, New York: John Benjamins Publishing Company, pp. 215-235.
- 17) ARNAUD, N. (2009). « Ouverture du stock de connaissances de la compétence collective. Analyse d'une conversation en situation. » in R.OCLER, Sémantique et Organisation : mythes, fantasmes, non-dits et quiproquos, Collection « Conception et dynamique des organisations », L'Harmattan.
- 18) ARNAUD, N. (2009). « Vers un management de l'échange communicationnel. Autorité et confiance entre opérateurs lors de situations de sous-traitance logistique dans le secteur de l'ameublement », In J. Tolan (Ed.), L'échange, Paris: L'Harmattan.

Congrès à comité scientifique

- 19) ARNAUD, N., C. LEGRAND and C.E. MILLS (2013). "Explicating the discursive costs of innovation and creative practice" Fifth International Symposium on Process Organization Studies Chania, Crète.
- 20) ARNAUD, N., C. LEGRAND and C.E. MILLS (2013). "Liberation through narrativity: A case of organization reconstruction through strategic storytelling", 29-EGOS Colloquium, Montreal, Canada
- 21) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2012). « Deviant practices of middle managers while implementing change in a pluralistic context », Academy of Management Annual Meeting, Boston, USA.
- 22) ARNAUD, N., CASTRO, JL. and NAULLEAU, M. (2012). « Can ethical leadership entail ethical downsizing? A discussion on ethics-CSR relationships based on the biggest downsizing realized in France in 2009 », 28-EGOS Colloquium, Helsinki, Finland.
- 23) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2012). "The textualizing work of middle managers. A practice perspective on the materiality aspect of Discourse", 28-EGOS Colloquium, Helsinki, Finland.
- 24) ARNAUD, N. & B. FAURE (2012). « From formalized to emergent inter-organizational practices. A conversational analysis in the French furniture industry », 28-EGOS Colloquium, Helsinki, Finland.
- 25) ARNAUD N & C.E. MILLS (2012) "Narrativity at the interfirm interface: Revealing geosocially situated sensemaking in action", In: Cooren F, Vaara E, Langley A, et al. (eds) Fourth International Symposium on Process Organization Studies Kos, Greece.

- 26) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2011). "Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », Journée d'étude sur le thème du Changement entrepreneurial, CRESIS, Université de Louvain, Belgique.
- 27) ARNAUD, N & S. FAUVY (2011). « Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. », 22^e Congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.
- 28) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2011). « Reconstructing a global strategic plan in a pluralistic context: how middle managers locally reconstruct strategy through the production of texts. A multi case study » 27^e EGOS Colloquium, Gothenburg University, of Gothenburg, Sweden, July 6–9, 2011
- 29) ARNAUD, N & M. NAULLEAU (2011). « La restructuration : un révélateur des déterminants d'un management responsable ? Une étude exploratoire chez le leader mondial de la plaisance », 22^e Congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 2011.
- 30) ARNAUD, N (2011). «La fabrique communicationnelle de la compétence relationnelle spécifique». XX^eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes, France, Juin 2011.
- 31) ARNAUD, N. & B. FAURE (2011). "Most dialogues do not lead to shared representations. A plea for incompetence and unintelligence in organizational settings", 13th Conference of the International Association for Dialogue Analysis, April 26-30 2011, Université de Montreal, Quebec, Canada.
- 32) ARNAUD, N, S. Fauvy and H. Nekka (2010). « GRH et pôles de compétitivité. Une étude de cas exploratoire », Colloque International PME innovantes, Clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences, Tours, France, décembre 2010.
- 33) ARNAUD, N (2010). "The communicational making of a relation-specific skill" 1st Strategy-as-Practice Workshop on "Talk, Text and Tools in the Practice of Strategy": HEC Montréal, Canada.
- 34) ARNAUD, N., S. Fauvy and H. Nekka (2010). "Strategic episodes and institutionalization. The case of Vegepolys", Strategic Management Society, Rome, Italie, Septembre 2010.
- 35) ARNAUD, N (2010). « Les Transports Christin : Y a-t-il un conducteur dans le camion? », 3^eme Journée des Cas en Management, Paris, ISCP, 19 Mars 2010.
- 36) ARNAUD, N (2010). "Communicational resources & relational capability: How conversations produce a relation-specific skill." 10th EURAM 2010, Rome, Italie, Mai 2010.
- 37) ARNAUD, N, S. Fauvy and H. Nekka (2010). "Institutionalizing a strategic HRM policy through strategic episodes. The case of a French cluster", 26th EGOS, Lisbonne, Portugal, Juin-Juillet 2010.
- 38) ARNAUD, N & ELAMRANI, R (2009). « Complémentarité (SIIO) et investissement relationnel: Etude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble », AIM, Marrakech, Maroc, Juin 2009.
- 39) ARNAUD, N (2009). "The communicational making of a relation-specific skill. Contributions based on the analysis of a conversation to Strategy-As-Practice and Resource-Based View perspectives", 25th EGOS, Barcelona, Espagne, Juillet 2009.
- 40) ARNAUD, N & ELAMRANI, R (2009). « L'illusion technologique. Contribution à partir d'une étude de cas », Atelier AIMS Innovation & Tradition, Angers, France, Mai 2009.
- 41) ARNAUD, N. (2008). "Studying, collecting and analysing organizational communication in situation, or how to access conversation and texts." Paper presented at What is an Organization? Materiality, Agency and Discourse, HEC Montréal, Université de Montréal, Québec, Canada, Mai 2008. <http://www.groupeplog.umontreal.ca/anglais/colloque/>
- 42) ARNAUD, N. (2008). "Making and Managing Collective Skills within Inter-Organisational Relationships: a communicational approach. The case of manufacturers and carriers on the French furniture market." Paper presented at What is an Organization? Materiality, Agency and Discourse, HEC Montréal, Université de Montréal, Québec, Canada, Mai 2008. <http://www.groupeplog.umontreal.ca/anglais/colloque/>
- 43) ARNAUD, N. (2008). « Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. Contribution à partir d'une conversation », XIX^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, DAKAR, Novembre 2008.
- 44) ARNAUD, N. (2007). « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération interorganisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collectives », XVI^e Conférence de l'AIMS, ESG UQAM, Montréal, Canada, Juin 2007.
- 45) ARNAUD, N. (2007). « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », Congrès International « Méthodologies de la

Recherche » organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy Of Management - Methods Research Division, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, Mars 2007.

- 46) ARNAUD, N. (2007). « Du monologue au dialogue : étude de la transformation communicationnelle d'une organisation traditionnelle. Le cas d'une entreprise de transport de meubles neufs. » Atelier de l'AIMS "Innovation et Traditions", Angers, France, Mai 2007.
- 47) ARNAUD, N. (2007). « Vers un management de l'échange communicationnel. Autorité et confiance entre opérateurs lors de situations de sous-traitance logistique sur le secteur de l'ameublement », Journées Guépin 2007, MSH Ange Guépin, Mai 2007.

Etudes de cas publiées

- 48) ARNAUD, N., C. LEGRAND and E. MATON (2013). « La Banque Laford : un terreau pour l'intrapreneuriat ? », Centrale des Cas et Médias Pédagogiques, CCMP n° G1763
- 49) ARNAUD, N, S. FAUVY (2012), « La Guerre des Roses dans le Douessin, un cas de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences », Centrale des Cas et Médias Pédagogiques, CCMP n°H0577
- 50) ARNAUD, N. et NAULLEAU, M. (2011). « BENETEAU : une restructuration socialement responsable ? », Centrale des Cas et Médias Pédagogiques, CCMP n° H 0573
- 51) ARNAUD, N. (2010). « Intervet, la description de poste », Centrale des Cas des IUT. **Second Prix du meilleur cas 2010 délivré par la Centrale des IUT.**
- 52) ARNAUD, N. (2010). « L'Oréal : le e-recrutement », Centrale des Cas des IUT.
- 53) ARNAUD, N. (2009). «Cas JEANNOT : Communication et Changement », Centrale des Cas des IUT.
- 54) ARNAUD, N. (2008). « Cas Essarts : le diagnostic externe », Centrale des Cas des IUT.
- 55) ARNAUD, N. (2008). « Le Groupe Girard : ça déménage dans le meuble », in Joffre O., Plé L. et Simon E., Cas en Management Stratégique - Tome 2 - Autour de la mise en œuvre, Paris : Edition EMS.

Financements de recherche

IMATECHNOLOGIES : 2012-2013

La Banque Postale - Fondation Audencia 2010-2012

Responsabilités Administratives

Responsable du Pôle de Spécialisations 'Management', Audencia Ecole de Management, depuis 2013

Directeur Adjoint Audencia Grande Ecole, Audencia Ecole de Management, depuis 2012

Responsable de la Spécialisation en Management des Ressources Humaines, Audencia Ecole de Management, 2009-2013

Responsable Licence Pro GRH, IUT Angers, 2009-2010

Responsable section ECO-FI, Sciences Po Rennes : 2006-2007

Responsabilités Scientifiques

Responsable Scientifique du Projet de Recherche IMATECHNOLOGIE, 2012-2013

Membre du Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) des secteurs des transports avec le CEREQ, le Département des Etudes Transport et Logistique de l'AFT, et le cabinet Neastear, commandité par le ministère du travail et l'OPCA Transport, 2012

Responsable Scientifique du Projet de Recherche Créativité Managériale, Audencia Ecole de Management, 2010-2012

Encadrements de mémoires de master

5 mémoires de maîtrise sciences de gestion, Université de Nantes : 2004/2006

7 mémoires de Master Grande Ecole à Reims Management School

2 International Master in Management, Audencia : 2010

5 thèses professionnelles (formation continue) Programme Badge depuis 2010, formation continue, Audencia : depuis 2009

1 thèse professionnelle (formation continue) Master RH, formation continue, Audencia : 2012-2013

Multiple Projets tuteurés Sciences Po Rennes, IUT Nantes, IUT Angers : 2006-2009

Annexe 2 : Sélection de publications

Sommaire des articles sélectionnés

Pages de l'annexe 2	Auteur(s) & année	Titre
1-25	(Arnaud, 2008b)	Arnaud, N. (2008b). Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. <i>Communication et Organisation</i> , 32(2), 168-191.
27-36	(Arnaud, 2009b)	Arnaud, N. (2009). La densification de l'agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l'ameublement. <i>Gérer et Comprendre</i> , juin, 41-50.
37-77	(Arnaud, 2011b)	Arnaud, N. (2011). L'ouverture du stock de connaissances de la compétence collective. Etude d'une conversation. <i>Finance Contrôle Stratégie</i> , 14(2), 101-141.
79-93	(Arnaud et al., 2012b)	Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012b). Un intrapreneur «ordinaire» au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel. <i>RIMHE - Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme</i> , 3(NE - août/septembre/octobre), 67-81.
95-128	(Arnaud & Mills, 2012)	Arnaud, N., & Mills, C. (2012). Understanding the inter-organizational agency: A communication perspective. <i>Group & Organization Management</i> , 37(4), 452-485.
129-149	(Fauvy & Arnaud, 2012)	Fauvy, S., & Arnaud, N. (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. <i>Revue Management & Avenir</i> , 56, 78-98.

Nicolas Arnaud

Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Nicolas Arnaud, « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et organisation* [En ligne], 32 | 2007, mis en ligne le 01 décembre 2010. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/381>

DOI : en cours d'attribution

Éditeur : Presses universitaires de Bordeaux
<http://communicationorganisation.revues.org>
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/381>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Presses universitaires de Bordeaux

Résumé

Cet article a pour but de présenter les options méthodologiques choisies afin d'étudier, de relever et d'analyser la qualité des interactions communicationnelles d'opérateurs d'entreprises partenaire en situations de gestion (Girin 1983). Le dispositif méthodologique proposé permet d'écarter le reproche classique adressé aux chercheurs en analyse conversationnelle relatif à l'absence de l'organisation dans leur analyse.

Mots-clés

Méthode qualitative, communication, situation de gestion, tension méthodologique, interaction.

Abstract

The aim of this article is to present the methodological choices made in order to analyse the quality of verbal interactions in situations between actors. The methodological design we proposed aims to avoid the common criticism made of conversational analysis research concerning the absence of the organisation within its analysis.

Key-Words

Qualitative methods, communication, situation, methodological tension, interaction.

Nicolas Arnaud est Docteur en sciences de gestion. Il occupe actuellement un poste d'ATER à l'IUT de Nantes et effectue ses recherches sur les questions du management des organisations clients-fournisseurs au sein du CRGNA.

Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes

Nicolas Arnaud

nicolas.arnaud@univ-nantes.fr

Cet article a pour but de présenter le dispositif méthodologique permettant l'étude, le recueil et l'analyse des interactions langagières d'opérateurs d'entreprises partenaires en situation de gestion (Girin 1983). L'objet de la recherche initiale qui nous a amené à proposer un tel dispositif consistait à étudier la construction d'une compétence collective au sein de collectifs de travail constitués dans le cadre de relations de coopération interorganisationnelle et d'en ressortir des éléments d'ordre managérial (cf. encadré ci-dessous). Pour comprendre ce qui constitue le cœur du fonctionnement des relations interfirmes – les interactions conversationnelles entre opérateurs –, il était indispensable de s'équiper d'un modèle théorique qui redonne la primauté à la communication en étant capable d'expliquer les processus de création de connaissances participant à la construction d'une réalité organisationnelle et prenant en considération le rôle des objets physiques et symboliques dans le déroulement des interactions. Nous avons trouvé dans les travaux en communication organisationnelle et en sciences de gestion qui proposent une représentation communicationnelle de l'organisation, alors conçue comme un lieu de pratiques langagières (Cooren 2000, Giordano et Giroux 1998, Taylor 1993a, Taylor 1993b), un outil théorique intéressant pour appréhender une partie de l'objet de recherche étudié. L'organisation y est envisagée comme « *une communauté discursive* » (Taylor, 1993b) opérant selon deux modalités : la conversation et le texte. La conversation est définie comme l'activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils ...) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le texte, lui, est composé de traces orales ou écrites et constitue l'explication qui permet d'agir et de réduire l'équivoque (l'ambiguïté). Les textes ont diverses origines : l'architecture des espaces de travail, les écrits, les récits, les métaphores organisationnelles, les outils de gestion (schémas, graphiques, un système d'information interorganisationnel (SIIO) et autres dispositifs organisationnels (logique compétence, certification ISO) (Detchessahar et Journé 2007) ; c'est la représentation de l'organisation à un niveau macro. La conversation est de l'ordre de

Analyses

l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergent. Les textes visent à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée et ne sont pas atteignables directement par le chercheur ou le nouvel arrivant (Phillips, et al. 2004). Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé (processus de textualisation) le texte qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'actualisation). Dans cette approche, les auteurs ne s'intéressent pas tant à la manière dont les individus échangent des informations et des connaissances, mais à la manière dont, collectivement et de manière interactionnelle, ils construisent des connaissances pour agir ensemble (Cooren 2004, Taylor et Van Emery 2000). Ces connaissances sont potentiellement réactualisées lors de chaque nouvelle interaction et évoluent au gré des nouvelles solutions discutées et validées par le collectif concerné.

À l'image du cadrage théorique, le dispositif méthodologique se présente comme une tension visant à relever et à analyser des éléments empiriques propres à ces deux éléments théoriques. Ainsi, les premières périodes d'enquête ont rendu possible la construction d'un cadre conceptuel théorique ayant naturellement conduit à concevoir une méthodologie qualitative innovante évitant la traditionnelle critique souvent adressée aux chercheurs en communication organisationnelle (McPhee, et al. 2006) s'appuyant sur la seule analyse conversationnelle pour expliquer le cadre général de diverses situations sociales (Goffman 1988). L'article développe le dispositif méthodologique mis en place pour éviter cette limite forte lors du travail de recueil des données empiriques et durant la phase d'analyse. Ce dispositif donne les moyens de traiter un objet de recherche portant sur le caractère organisé et organisant des conversations d'acteurs de sociétés partenaires en situation de gestion. Il permet finalement de saisir la complexité et la qualité des interactions communicationnelles afin d'être en mesure d'agir sur leur déroulement. Pour cela, la réflexion s'articule en trois points. Tout d'abord, l'unité d'analyse pertinente retenue dans ce travail est présentée. Il s'agit de déterminer les moments considérés comme centraux dans la réalisation au jour le jour de la collaboration. Les deux points suivants répondent tous deux à la *tension méthodologique* qui a animé cette recherche empirique. La seconde section est relative aux modes de recueil des données empiriques, et la troisième à leur analyse. L'innovation méthodologique repose ici dans l'agencement des différentes techniques de recueil des données empiriques ainsi que

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

dans leur mode d'analyse afin de relever et d'analyser les conversations à la lumière des textes existants (les contextes organisationnels, les infrastructures sociales et les traces de la relation de coopération).

Encadré 1

La recherche sur laquelle s'appuie la méthodologie proposée dans cet article porte sur la construction d'une compétence collective dans le cadre de relation de partenariat entre fabricants et transporteurs de meubles (Arnaud 2007). L'objectif était de proposer une analyse plus pertinente que les approches traditionnelles (contrat (Jensen et Meckling 1976, Williamson 1975), confiance (Karpik 1998, Orléan 1994), coopération (Richardson 1972), électronisation des relations interfirmes (Ben Youssef, et al. 2004, Tran 2003)), car inscrite dans la pratique des opérateurs en charge du fonctionnement quotidien des relations interorganisationnelles entre fabricants et transporteurs du secteur de l'ameublement en France. Le choix d'une approche communicationnelle, traduisant la volonté du chercheur de dépasser les modèles théoriques traditionnels en promouvant une approche dynamique et processuelle a permis de comprendre le rôle central, car organisant, de l'activité conversationnelle de ces opérateurs dans la résolution efficace d'événements ainsi que la place essentielle des outils et des médiations symboliques. Le fonctionnement des pratiques concrètes des relations interorganisationnelles a été analysé en procédant de manière particulièrement contextualisée et en centrant l'étude sur les interactions langagières des opérateurs lors de situations de gestion (Girin 1983).

Les acteurs du transport de meubles ont dû faire face ces dernières années à une complexification de leur métier qui s'explique par différentes raisons. Tout d'abord, on a pu observer chez les industriels du meuble, une importante vague de rationalisation de la production. Cette rationalisation s'est notamment traduite par la réduction et la maîtrise des stocks autour du principe du juste à temps ce qui a impliqué des impératifs nouveaux pour les transporteurs, notamment du point de vue de la réactivité et de la qualité de la prestation proposée. Complexification également, parce qu'on a observé une diminution de la taille des lots qui participe directement à la complexification de l'organisation des flux. Concrètement, chaque véhicule est chargé d'un nombre de lots supérieurs, l'obligeant à réaliser davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons qui tend à être de plus en plus court, avec la perspective de deux livraisons hebdomadaires. Du fait de cette relative fragilité du système, il devenait indispensable de densifier l'interaction entre les partenaires. Cette densification s'est d'abord traduite par un large mouvement de concentration au sein des acteurs du transport et de la logistique du meuble. Ce phénomène s'explique par le fait que les transporteurs n'étaient pas tous capables de faire face aux nouvelles exigences de la demande qui imposait finalement la construction d'un réseau national voire européen. Par ailleurs, cette complexification de la construction de la prestation impliquait davantage de contacts entre des interlocuteurs de meilleur niveau rompus aux impératifs de la qualité industrielle. Enfin, la transformation des caractéristiques de la demande impliquait de densifier le substrat technique puisque les clients étaient en attente d'un logiciel de tracing et la mise en place d'un échange de données informatisées supposant justement des individus capables de manipuler ces technologies.

L'analyse des situations de gestion a conduit à construire une typologie de facteurs influençant le développement, au travers des conversations, d'une compétence collective. Ces facteurs se sont transformés en autant de leviers d'action pour le

management ainsi qu'en signes repérables constituant le stock de connaissances de la compétence collective. La réalité du fonctionnement des relations de coopération interorganisationnelle décrite dans le développement de ce travail implique à ce titre de penser la gestion de l'agencement interorganisationnel autour des hommes. Au sein de ces agencements organisationnels, les systèmes d'information interorganisationnels ne sont qu'une ressource parmi d'autres et ne constituent en aucune manière le mode de coordination essentiel de ces relations de collaboration. Nous montrons au final que la performance de tout collectif réside dans sa capacité à s'adapter aux situations problématiques, en construisant des modes collectifs d'action – un stock de connaissances – servant de base, pour un temps, à la réalisation du travail. Ces ressources, qui sont autant de marqueurs de la compétence collective, ne font sens que si on prend en compte la dimension organisante de la communication (Cooren 2000). Elles sont des produits de l'intense activité communicationnelle des acteurs qui objective les expériences partagées et les rend disponibles à tous notamment sous forme de « *blagues rituelles* », d'expressions routinisées, d'histoires (*stories*), de modes de comportements et d'action, de modes d'utilisation des outils de gestion, etc. Une telle perspective donne une place centrale à la création et à la diffusion de ce que Dubar (1998) appelle les savoirs d'organisation, qui sont des connaissances du fonctionnement du système global dans lequel les individus sont amenés à évoluer. La dynamique conversationnelle des acteurs, en permettant la diffusion et l'actualisation des savoirs d'organisation répond finalement aux exigences de flexibilité, de réactivité, de qualité et de respect des délais qui caractérisent les transformations actuelles au sein du secteur de l'ameublement. La maîtrise et le partage de ces savoirs d'organisation par les acteurs et par les organisations donnent aux partenaires un avantage concurrentiel (Barney 1991, Prahalad et Hamel 1990) sur les autres collaborations et constituent la source d'une quasi-rente relationnelle (Aoki 1986).

Situations de gestion et étude de cas

Statut et design de l'étude de cas pour étudier la communication organisationnelle

Pour mener à bien ce travail, le choix de l'étude de cas a été retenu (Eisenhardt 1989, Giroux 2003, Yin 2003). L'étude de cas est une stratégie d'accès au réel qui permet l'étude en profondeur d'un phénomène contemporain. Il s'agit « *d'une étude empirique qui poursuit l'étude d'un phénomène empirique contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées* » (Yin, 2003, p.13-14). Le principal avantage de l'étude de cas est qu'elle intègre un contexte dans l'analyse de l'objet, c'est-à-dire finalement qu'elle l'inscrit dans son environnement temporel, spatial et social. Elle donne les moyens de reconstruire des situations en utilisant plusieurs sources de preuves. Le schéma suivant positionne la recherche menée en fonction des types de design d'étude cas proposés par Yin (2003, p.40) :

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

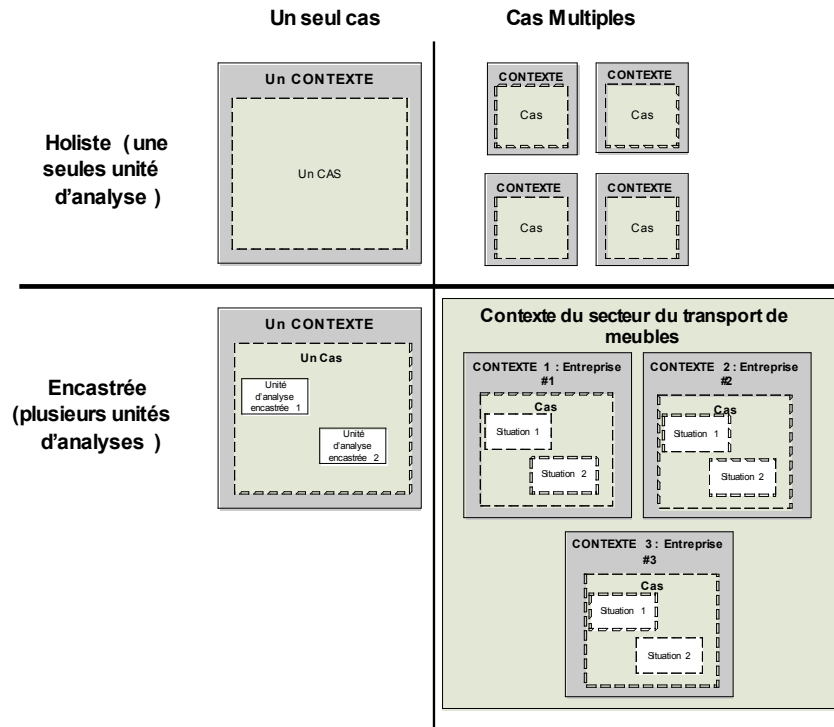


Figure 1 : Les différents designs d'étude de cas (adapté de Yin, 2003, p.40)

Yin (2003, p.39 et suivantes) distingue les études de cas holistes des études de cas encastrées. La différence provient du nombre d'unités d'analyse étudiées à l'intérieur du cas. L'approche holistique privilégiera l'étude d'un groupe d'individus par exemple. Une telle approche permet de focaliser l'attention sur une seule unité, ce qui autorise une analyse très riche de ce groupe, mais évacue nécessairement les groupes périphériques. Le moyen d'éviter ce type de problème est de procéder à l'étude d'autres unités d'analyses. On est alors dans un design de cas « encastré ». L'étude de cas multiples, si elle nécessite davantage de ressources et de temps, gagne en objectivité et donc en généralité. Dans ce travail, il ne s'agissait pas seulement d'étudier les acteurs des salles d'exploitation, mais plutôt, comme l'a fait Hutchins (1994)¹, le fonctionnement même de la salle

¹ Dans son étude des processus cognitifs des pilotes d'avion, Hutchins (1994) propose de changer d'unité d'observation et ainsi de ne pas étudier ces processus auprès de chaque pilote pris individuellement, mais d'étudier le cockpit dans son ensemble en prenant en compte les objets, les mémos et les paroles prononcées.

Analyses

d'exploitation, incluant ainsi les individus qui la composent au quotidien, ceux des services internes (qualité, quai, comptabilité) et externes (clients fabricants, et destinataires) en interactions avec ces derniers ainsi que les objets à disposition. C'est pourquoi il est nécessaire d'inscrire leurs conversations non seulement dans le contexte de leur organisation, mais également dans celui plus global du secteur du meuble et de leurs clients. Les cas ont donc été étudiés à des niveaux d'analyse différents, ce qui correspond à une étude de cas multiples et encastrée au sens de Yin. Les trois sociétés de transports étudiées ont ainsi permis de relever et d'expliquer la pratique des acteurs en fonction des caractéristiques des contextes. Si la stratégie de l'étude de cas vise à produire des éléments théoriques (Eisenhardt, 1989) qui mettent à jour les facteurs favorisant la construction d'une compétence collective au sein de collectifs constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, il convient de déterminer précisément l'unité d'analyse pertinente à étudier et donc à relever empiriquement.

La situation comme unité d'analyse

Afin de saisir le quotidien de la coopération dans le cadre de relations interfirmes, la manière dont a été conduite l'étude de cas devait fortement s'inspirer de l'approche ethnosociologique définie comme « *une démarche ethnographique de simple observation participante des actes de la vie quotidienne, afin de percevoir et de révéler les procédures à l'œuvre sans pour autant avancer des hypothèses préalables à l'étude de terrain* » (Dosse (1995) cité par Wacheux 2005, p.18). Une telle démarche permet d'accéder à l'expérience vécue par les acteurs en « *situation* », de réintroduire l'histoire et ainsi de rendre intelligibles les conversations des acteurs. La définition de l'unité d'analyse retenue dans cette recherche suppose que toutes les interactions ne sont pas du même niveau. Certaines apparaissent aux chercheurs, au prix d'une longue période d'immersion sur le terrain, comme ayant davantage de valeur que d'autres. C'est pour cela que l'unité d'analyse retenue est la « *situation de gestion* » au sens de Girin (1983). La notion de « *situation de gestion* » reprend les travaux en pragmatique² et en sociologie interactionniste³, en les adaptant à l'analyse des organisations. Pour Girin, « *une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin 1990, p.142,

² Principalement les travaux d'Austin (1991) et de Searle (1996).

³ Essentiellement la notion de « *situation négligée* » de Goffman (1988).

soulignement de l'auteur). Les participants sont ceux directement concernés par le jugement. Des individus peuvent intervenir dans la situation et jouer un rôle dans la réalisation de l'activité, sans pour autant être des acteurs de la situation. L'action des participants n'est pas obligatoirement rationnelle en finalité au sens de Weber, elle peut être liée à une position coercitive ou normative. La réunion des participants peut se faire dans un espace physique donné (une salle de travail par exemple) mais peut également être davantage virtuelle par le biais de chaîne d'acteurs interconnectés par des médiums (courrier, téléphone, système d'information). Le temps est celui du calendrier, de l'agenda, de l'échéance. Le résultat correspond au produit (au sens large) de l'activité des participants ; c'est ce qui est jugé au terme du délai imparti à la réalisation de l'activité (des chiffres, une qualité, un comportement, etc.). Enfin, le jugement du résultat est le fait d'une instance extérieure ce qui dans notre travail pose la question de savoir qui juge (la direction du transporteur ? Le client ?). La situation de gestion doit être vue comme « *une réaction collective à un impératif* » (Girin, 1990, p.144). Il faut également retenir que les situations de gestions sont nombreuses, emboîtées, sécantes et ses participants peuvent très bien intervenir dans plusieurs d'entre elles. Plus précisément, c'est l'idée que l'événement va révéler le collectif qui variera donc en fonction des caractéristiques de la situation en cours (Zarifian 1995). Zarifian (1995, p.7) considère à ce titre que le travail peut être perçu comme l'intelligence et la conduite pertinente d'événements. Sa survenue entraîne un processus d'enquête et de construction de la suite de phénomènes ayant concouru à son existence afin de le résoudre et ainsi relancer le flux de l'action. Selon Zarifian (1995, p.30), « *l'événement est donc un fait indécidable, singulier, imprévisible, important en lui-même, et immanent à la situation, qui vient troubler un mouvement supposé linéaire et qui introduit à une nouvelle appréhension du temps* ». L'auteur considère que le travail se réorganise autour de l'événement et conduit à modifier la manière de le réaliser puisqu'il place en son cœur la subjectivité des individus et leur capacité à interagir pour le résoudre. L'événement impose alors au chercheur d'interroger la subjectivité des individus et de mettre en place une stratégie d'observation *in situ* adéquate. La notion d'événement, en tant que déclencheur d'une situation de gestion, fournit un premier élément méthodologique intéressant dans l'optique de repérer les interactions communicationnelles à des moments où l'activité se densifie, le temps se tend, et la situation se complexifie. Dans sa thèse de doctorat, Journé (1999, 2005) propose de rapprocher la notion d'étude de cas telle que définie par Yin (2003) à celle d'étude de situations de

Analyses

gestion. Journé suggère en effet de considérer l'étude de situations comme une sous-catégorie de l'étude de cas, car les situations retenues ne prétendent pas couvrir l'intégralité du problème. La recherche menée et qui s'appuie sur l'analyse de situations de gestion, répond aux différents critères exposés par Yin (2003, p.13-14 cité p.4) dans sa définition de l'étude de cas, puisqu'il s'agit d'une étude empirique (salles d'exploitation de transporteurs routiers) traitant d'un problème concret (la question de la coordination des relations interfirmes entre opérateurs). Le phénomène étudié est contemporain et a été observé dans son contexte réel sans recours à la simulation ou à l'expérimentation. Les frontières du phénomène sont également mal définies et ont fait l'objet de choix. Enfin, un croisement de données de différentes natures a été réalisé afin de saisir le phénomène.

Analyser le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers leurs dimensions communicationnelles nécessitait, comme le propose notamment Weick, de travailler en plan rapproché et de creuser en profondeur (« *getting closer* », « *digging deep* » (Weick cité par Koenig 2003). La notion de « *situation de gestion* » proposée par Girin (1990) et développée par Journé et Raulet-Croset (2004) constitue à ce titre un concept méthodologique intéressant pour concentrer la travail de recueil de données et d'analyse. Les participants sont réunis et la communication joue un rôle important dans la coordination entre les participants. Les situations s'opposent aux grandes bureaucraties traditionnelles où régularité et standardisation des tâches sont de mise. Les situations sont singulières car elles sont en perpétuelle évolution et parce qu'elles renvoient à ce dont chacun est conscient à un moment donné. La situation est par essence individuelle car elle renvoie à une prise de conscience par un individu d'un problème qui débouchera sur un processus d'enquête pour comprendre ce qui s'est passé. Pourtant, le concept de situation est lié à la notion d'intelligence collective et d'action collective. Comment alors penser et observer le passage de l'individuel au collectif ? En s'intéressant aux interactions, et plus précisément au réseau de conversations qui se développent pour faire face à ces situations de gestion. Les pages qui suivent montrent que la réponse à cette question se traduit par un important travail d'observation des pratiques conversationnelles et des objets physiques et discursifs (infrastructures sociales, traces de la relation) qui les cadrent, mais aussi par un travail de retour réflexif avec les acteurs, sous la forme d'entretiens et d'analyses documentaire, afin d'accéder en profondeur aux contextes de la situation, et ne pas rester à un état de nature extérieure à toute structuration *a priori* du cadre de l'échange.

La production des données sur le terrain

Durant la période de collecte des données de terrain, il est indispensable de mettre en relief, les éléments du global (du secteur, de l'histoire des entreprises, ...) et ceux du local (les individus présents lors des situations étudiées), c'est-à-dire ce qui ressortait des textes et ce qui ressortait des conversations. Pour ce faire, les techniques relativement classiques de la méthodologie qualitative (observation, entretien, analyse documentaire) ont été mobilisées, mais toujours avec le souci d'alimenter la « *tension méthodologique* ».

Construire sa place et la conserver en mémoire

Lors de la stratégie de production des données de terrains, une place centrale a été attribuée à la construction de la place du chercheur sur le terrain et à sa conservation. Favret-Saada (1977) a montré l'importance de la « *place* », ou du statut, du chercheur. Cette place est donnée par les acteurs du terrain et d'elle dépendent les informations auxquelles aura accès – ou pas – le chercheur. Au chercheur alors de construire sa place. Afin de ne rien oublier, il est primordial de tenir un journal de bord à la manière de ce qu'a pu faire Favret-Saada lors de son enquête sur la sorcellerie dans le Bocage. Cet instrument est défini par Baribeau (2005, p.111-112) comme « *un processus de recherche (...) méthodique de consignation de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens large ; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre. Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche* ». Ce processus de consignation, nous y revenons dans la section sur l'observation, ne doit pas être un poids dans le processus de découverte, mais au contraire doit le nourrir et en assurer la qualité. Ce journal constitue un moyen privilégié pour se souvenir des quelques difficultés de construction de sa place dans certaines entreprises, avec certains individus méfiants à son égard, mais aussi des moments où la place semble gagnée alors qu'elle ne l'était pas totalement auparavant. Il vise au final à lutter contre les biais de reconstruction *a posteriori* de l'histoire de la construction de la place

Analyses

du chercheur sur son terrain tout autant qu'à consigner des éléments d'observation.

Articuler différentes stratégies d'observation

L'observation constitue le mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée (Baumard, et al. 1999, p.238). L'observation a été envisagée comme le moyen d'accès privilégié à la réalité des relations interfirmes et, à ce titre, considérée pour l'action en organisation. Elle est un détour nécessaire non seulement pour la compréhension mais aussi et surtout pour le recueil détaillé des situations étudiées. Parmi les différentes formes d'observation⁴, l'observation participante périphérique (Chanlat 2005) a été retenue. Dans ce mode d'observation, le chercheur rend public son rôle d'observateur et erre librement au sein de l'organisation sans formellement prendre part aux activités du groupe. Il s'agit d'installer un relatif climat de confiance avec les différents individus rencontrés lors de la présence en entreprises, tout en gardant une certaine distance de manière à favoriser la réflexion et maintenir un certain niveau d'analyse en évitant les biais liés à d'éventuelles manipulations (conscientes ou non) de la part des acteurs du terrain. Lors des présences en entreprise, il est par ailleurs intéressant d'osciller entre des moments d'observation « *flottante* » et d'autres plus « *systématiques* » (Evrard, et al. 1993). La première peut être utilisée comme une source complémentaire de données. Comme le propose Yin (2003), lors des visites sur le terrain pour y conduire des entretiens et mener des observations systématiques, il est possible d'observer de façon non réglée des données telles que le climat social ou encore des gestes et des relations spatiales lors des entretiens. L'observation systématique consiste, elle, « *à mener des observations en adoptant tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse* »

⁴ CHANLAT [2005] distingue trois types d'observation participante. La première correspond au cas de l'observation participante complète. Le chercheur garde pour lui le fait qu'il réalise une recherche. L'observation est alors dissimulée en quelque sorte. Cela concerne généralement des individus déjà intégrés dans des collectifs qui un jour décident de mener un travail de recherche. L'observation participante active concernera les chercheurs dont le statut de salarié et d'observateur est connu de tous au sein de l'organisation. Cette stratégie présente un compromis entre les deux autres stratégies d'observation. Le chercheur dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour mener à bien son enquête en comparaison avec la forme d'observation participante complète. La difficulté de cette stratégie est finalement celle de son statut de membre de l'organisation qui risque de prédominer sur celui de chercheur. Enfin, l'observation participante périphérique, qui est celle que nous avons mobilisée.

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

(Baumard, et *al.*, 1999, p.240). Nous y reviendrons. Une fois définie l'approche générale de la démarche d'observation, le travail de définition du cadre d'observation et du périmètre de la situation de gestion reste entier. En effet, où observer ? Il s'agit alors de délimiter un espace qui, nous le verrons, n'est pas nécessairement physique et fixe, mais davantage dynamique et mouvant, impliquant de se doter d'un dispositif d'observation dynamique permettant de suivre en temps réel la résolution d'un événement dont, par définition, la survenue ne peut être prévue, tout autant que d'accéder aux contextes organisationnels et sectoriels dans lesquels le chercheur s'immerge.

Où observer ?

Si la situation implique un espace mouvant et dynamique, il s'agit tout de même de trouver et d'accepter la localisation de son point de départ. C'est pourquoi, dans notre recherche, les salles d'exploitation ont été retenues comme périmètres initiaux du travail d'observation. Situés à l'interface entre les chargeurs, les destinataires, les chauffeurs, les agents de quai, les services administratifs, etc., les exploitants et la salle d'exploitation sont au cœur des différents collectifs d'acteurs révélés par la situation de gestion qui émerge. Ils ont une grande partie de la responsabilité de la construction des relations au jour le jour avec les acteurs externes. Ce sont eux qui seront tenus pour responsables de la relation quotidienne avec les clients et de l'organisation de la prestation logistique. Étudier les conversations des exploitants, c'est aussi disposer d'une porte d'entrée pour repérer les dysfonctionnements dans le collectif de travail éclaté, ainsi que pour comprendre les éléments sur lesquels repose la performance des relations interentreprises.

Comment observer ?

Les périodes d'observation systématiques ont consisté à explorer et à comprendre les processus de travail des opérateurs. Pour cela, Journé (1999, 2005) propose des éléments de méthode particulièrement pertinents. Relevant le manque de détails techniques dans les écrits méthodologiques portant sur l'observation *in situ* dans le champ du management, l'auteur propose un système d'observation « *suffisamment souple et dynamique* » (2005, p.64) permettant de saisir la manière dont les opérateurs s'organisent en temps réel afin de gérer des situations imprévues. L'analyse en temps réel des événements évite ainsi le biais de reconstruction *a posteriori* et ainsi de décontextualisation des données. Ce type de démarche repose sur ce que Girin (1990) appelle un « *opportunisme méthodique* » permettant justement de saisir concrètement et rigoureusement

Analyses

l'imprévu. Cet opportunisme traduit « l'obsession de la pertinence des observations portant sur la manière dont les acteurs répondent en temps réel à des situations imprévues » (Journé 2005, p.69). Journée définit ce système d'observation dynamique ainsi : « Il s'agit d'un système de collecte et de construction de données primaires qui vise à concilier les exigences contradictoires de précision, d'exhaustivité et de pertinence des données. Il doit permettre de saisir les événements imprévus tout en produisant des données sur le fonctionnement routinier de l'organisation étudiée » (Journé 2005, p.72). Le tableau suivant synthétise le système d'observation composé de quatre stratégies différentes que propose Journée :

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	Stratégie 1 Objectifs : - exhaustivité - saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités Modalité d'observation : - vie avec l'équipe ; - observation en continu avec imprégnation ethnographique ; - discussion avec les acteurs Déclenchement : - systématique - spontanée (discussions)	Stratégie 3 Objectifs : - exhaustivité - saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs Modalité d'observation : - suivi d'une personne sur toute la durée d'un quart ; - observation en continu Déclenchement : - planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion - choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)

Période d'observation courte	Stratégie 2	Stratégie 4
	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - précisions ; - saisir les interactions entre ressources hétérogènes. <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prise de notes par séquence de 30 minutes ; - observations discontinues au cours d'un quart. <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) ; - systématique pour les relèves. 	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pertinence ; - saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation) ; - séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes plus tard) <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).

Tableau 1 : Système d'observation dynamique déployé pour saisir les situations prévues et imprévues (d'après Journé 2005, p.76)

Considérant que les caractéristiques de l'activité d'exploitation diffèrent de celles des salles de commandes des centrales nucléaires à partir desquelles Journé (1999) a construit son système d'observation, ces stratégies ont été adaptées à l'objet de recherche étudié. La stratégie n°1 organise l'observation longue et systématique consistant à « vivre » des journées complètes en salle d'exploitation. Durant ces journées, il s'agit de relever toutes les entrées et les sorties de la salle d'exploitation minute par minute en relevant en plus du quand, le qui et le pourquoi. Cette stratégie a servi de base pour gagner en précision et en pertinence dans les observations. En plus de cette stratégie d'observation systématique, il est important d'avoir recours à des périodes d'imprégnation du terrain durant lesquelles le chercheur se laisse « bercer » par le flux des activités et, ponctuellement, lorsqu'un événement (pris au sens général) éveille sa curiosité, inscrit sur son cahier d'observation ses sentiments, impressions, réflexions sur des gestes, des paroles, des actions se déroulant sous ses yeux (stratégie n°2). Au final, l'utilisation de cette stratégie d'observation a facilité la familiarisation avec les différents métiers des sociétés de transport étudiées dans cette recherche, mais aussi avec les différents individus

Analyses

composant la salle d'exploitation et plus largement ceux en interaction avec les membres de cette salle.

En accord avec la stratégie n°3, nous avons suivi un exploitant durant toute sa journée (ou sa journée selon ses horaires), depuis son embauche jusqu'à sa débauche. L'objectif est alors de se familiariser avec le travail d'exploitant et les ressources (individuelles, matérielles et symboliques) dont il dispose pour réaliser son travail. Les observations se sont principalement déroulées dans la salle d'exploitation, interrompues selon les jours de la semaine par des allers-retours (stratégie n°3) sur les quais afin de contrôler le bon déroulement du chargement des véhicules ou de mener des recherches de colis. Les observations consistent alors à relever de manière minutée toutes les actions réalisées par l'exploitant et le sens de toutes les interactions verbales ainsi que les signaux émis par tout individu posté en salle d'exploitation. Il ne fallait pas hésiter à suivre les individus qui récupèrent la responsabilité du problème, qu'il s'agisse d'un autre exploitant, d'un responsable de quai ou d'un supérieur hiérarchique. Dans cet objectif, le chercheur peut se munir d'un cahier petit format facilitant la prise de notes rapides lorsqu'il n'est pas possible de s'appuyer sur une table, ou que le bruit de fond empêche l'enregistrement des discussions.

Enfin dans le cadre de la stratégie n°4, il s'agit de procéder à des suivis de situations problématiques au cours desquels le chercheur enregistre toutes les communications verbales liées à la résolution de l'événement, de manière à observer de près la capacité de l'organisation à faire face à l'imprévu. La performance de l'organisation, en termes de relation au client, réside directement dans cette capacité à connecter toutes ces ressources (humaines, matérielles et symboliques). Il s'agit alors de suivre la manière dont la survenue d'un événement suite à l'appel d'un client, d'un chauffeur ou d'un partenaire du groupe, est résolue. Cette stratégie doit être prioritaire, puisque c'est principalement elle qui permet de suivre, de comprendre et de relever sur le cahier et/ou l'enregistreur vocal, les processus communicationnels résolvant ces événements. *« Cela signifie que si l'observateur repère l'émergence d'un événement ou d'une situation perturbée, il peut légitimement abandonner la stratégie 1, 2 ou 3 qui était en cours »* (Journé 2005, p.75). Toutefois, cette stratégie reste indissociable des autres, c'est seulement au prix d'une intégration longue au terrain, que le chercheur peut relever les situations posant problème et ainsi donner de la valeur au matériau collecté. Dans la conduite de cette stratégie, il ne faut pas hésiter, là non plus, quand la situation semble particulièrement intéressante, à pister d'autres acteurs

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

de l'entreprise qui récupèrent la charge de la situation afin de suivre avec eux son évolution et sa résolution. De manière générale, les individus prennent le temps de répondre aux questions que le chercheur se pose et de bien expliquer ce qu'ils font et ce qui se passe lors des conversations téléphoniques (définition du problème, enjeux). Ils expliquent également les antécédents (les traces de la relation), les relations avec les acteurs concernés, ainsi que les conséquences que la situation peut avoir sur leurs activités et celles d'autres acteurs.

Ces différentes stratégies d'observations sont les seules à donner les moyens au chercheur de saisir et de comprendre les jeux d'interaction et les réseaux de conversations dans lesquels s'inscrivent les pratiques des exploitants. Ainsi, la stratégie n°4 donne accès aux conversations et aux détails des actions des acteurs, et les stratégies 1, 2 et 3 à une partie des contextes des groupes et des organisations dans lesquels se réalisent les conversations.

Des entretiens pour reconstruire les contextes

Les entretiens donnent l'occasion de recueillir des données discursives permettant de saisir des éléments de compréhension des modes de comportements conscients ou inconscients (Baumard et *al.* 1999). Cette technique permet de comprendre les réalités organisationnelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Demers 2003) ainsi que d'accéder à une part de la subjectivité des acteurs des conversations analysées (trajectoires socioprofessionnelles (Detchessahar 1998, Rouleau 2003) ; représentations des partenariats ; retours réflexifs sur les situations rencontrées et observées par le chercheur (Arnaud 2008)). Plus largement, les entretiens ont été effectués dans le but de comprendre les préoccupations et les besoins des différents acteurs du transport et de la logistique du meuble. C'est pourquoi il est important de rencontrer en entretien toutes les personnes concernées par la problématique ainsi que d'avoir un échantillon le plus varié possible en termes de niveaux hiérarchiques et de points de vue potentiellement différents (Giroux 2003, p.62). Dans cette perspective, nous avons rencontré des clients des transporteurs étudiés. Ces entretiens aident à mieux cerner les propres contraintes du client et ainsi à relativiser la vision du transporteur sur la réalisation de la prestation logistique. En outre, dans le but de mieux cerner les particularités du secteur de l'ameublement, des entretiens ont été réalisés avec des responsables achats et approvisionnements d'entreprises industrielles et agroalimentaires. Ces interviews ont mis en exergue le caractère particulier du secteur de l'ameublement notamment du point de vue des produits transportés : meubles bruts ou en kit mais, dans tous les

Analyses

cas, fragiles et nécessitant un maniement spécifique impliquant une contrainte de temps moins présente que dans l'agroalimentaire notamment. Ces entretiens, conjugués à l'analyse documentaire, constituent les fondements empiriques de la reconstruction des évolutions passées des organisations étudiées et plus largement du secteur de l'ameublement afin de cerner les éléments saillants de transformations futures qui sont d'ordre stratégique et qui ne sont pas sans conséquence sur les choix organisationnels, humains et technologiques nécessaires à la bonne évolution de ces entreprises. Ces différents éléments permettent au final d'approfondir les analyses conversationnelles et ainsi la capacité de proposition d'actions sur les pratiques locales de management, tout autant que sur les politiques plus générales de management stratégique ou de gestion des ressources humaines de ces organisations.

L'Analyse de conversations : entre ethnométhodologie et théorie critique

Dans cette dernière section, la démarche d'analyse des conversations relatives aux situations de gestion recueillie et cohérente avec la tension méthodologique est exposée. Pour ce faire, deux perspectives complémentaires d'analyse du langage peuvent être mobilisées : l'analyse conversationnelle et les théories critiques.

L'analyse conversationnelle a été initialement développée par Sacks et ses collaborateurs Schegloff et Jefferson (1974). Cette discipline s'inscrit dans le mouvement initié par l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967). Ces auteurs ont développé une approche inductive fondée sur le repérage de régularités et de récurrences dans la construction collaborative et ordonnée des échanges langagiers produits en situation. Elle s'oppose à une approche déductive de l'analyse conversationnelle (que l'on retrouve en analyse du discours) fondée sur la délimitation d'unités et de catégories dont on recherche à formuler les règles d'enchaînement et de composition. Dans la perspective ethnométhodologique, la parole est considérée comme l'activité centrale de la vie sociale (Coulon 2002). L'analyse conversationnelle se concentre alors sur la façon dont elle est organisée dans les échanges quotidiens. La question centrale est celle de la co-élaboration par les participants d'une rencontre pour l'accomplissement des actions. Elle permet de cette manière de décrire les arrangements locaux, les procédures d'organisation, ou les procédures de séquentialisation en mettant en avant le caractère ordonné des conversations (Boden 1994, Cooren 2004, Cooren et Taylor 1999). À travers la description de ces procédures

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

conversationnelles, la perspective ethnométhodologique met en évidence la manière dont les participants à une interaction sont mutuellement orientés et se rendent mutuellement intelligibles ce qu'ils sont en train de faire. D'un point de vue technique, l'analyse conversationnelle se fonde sur l'enregistrement et la retranscription d'interactions naturelles dans des situations variées. Cette base méthodologique est fondamentale puisque résolument inductive : on part des données pour effectuer l'analyse (réalisée à l'aide de la stratégie d'observation n°4).

Toutefois, comme précisé à plusieurs reprises dans les développements précédents, la seule analyse se fondant sur des retranscriptions de conversations ne peut, selon nous, suffire. En effet, une telle démarche ne prend pas en compte les textes accessibles à travers l'observation. Cependant, par la réalisation d'entretiens et autres analyses de documents variés sur l'entreprise étudiée et le contexte plus large dans lequel celle-ci évolue, il est possible d'éviter le reproche classique des recherches en communication organisationnelle « *Je ne vois pas l'organisation dans ces analyses* » (Cooren 2006, p.329)⁵. S'intéresser à la dimension communicationnelle des organisations nécessite un mode spécifique d'investigation que l'on ne trouve que dans l'analyse détaillée de cet objet processuel que constitue la communication. L'analyse conversationnelle constitue alors un outil pour étudier les interactions langagières en situations réelles. L'analyse proposée par Cooren rend compte du rôle joué par les actants (ces objets physiques et symboliques jouant un rôle dans la situation) dans la description des processus organisationnels et ainsi de comprendre comment les acteurs sont organisés par d'autres acteurs (humains ou non) et comment ils s'organisent eux-mêmes indépendamment des autres⁶ (Cooren, 2006, p.330). Taylor et Van Emery (2000, p.16-30) s'appuient sur les travaux des théories critiques (Foucault, Derrida, Deetz pour ne citer qu'eux) pour justifier théoriquement et méthodologiquement une telle démarche. Le langage est toujours ancré et légitimé institutionnellement dans un contexte historique (Foucault 1969). Dans cette perspective, le discours peut être traité

⁵ Des auteurs comme Heritage, Sacks ou Schegloff, instigateurs de l'analyse conversationnelle issue de l'ethnométhodologie, ne s'intéressaient effectivement pas au caractère organisationnel des conversations, mais uniquement à la machinerie des conversations quotidiennes (Cooren 2006).

⁶ "It is [...] a way to analyse how people get organized, in the double sense – that is, how they are organized by other actors (humans or nonhumans) as much as how they organize themselves" (Cooren 2006, p.330).

Analyses

comme des pratiques construisant systématiquement les objets à propos desquels nous parlons, en laissant de côté son caractère intersubjectif. Foucault (1969, p.65) s'intéresse à la « *formation régulière des objets qui ne se dessinent qu'en lui. Définir ces objets sans référence au fond des choses, mais en les rapportant à l'ensemble des règles qui permettent de les former comme objets d'un discours et constituent ainsi les conditions d'apparition historique* ». Il ne s'agit pas, dans cette perspective, de procéder à une analyse linguistique des significations des énoncés, mais plutôt de repérer les mises en relations caractérisant ces pratiques langagières. L'intérêt des travaux de Foucault pour le travail d'analyse des conversations repose sur le fait qu'ils appréhendent les interactions langagières comme des « *pratique(s) discursive(s) comme lieu où se forment et se déforment, ou apparaissent et s'effacent une pluralité enchevêtrée – à la fois superposée et lacunaire – d'objets.* » Il s'agit alors de montrer « *qu'en analysant les discours eux-mêmes, on voit se desserrer l'étreinte apparemment si forte des mots et des choses, et se dégager un ensemble de règles propres à la pratique discursive* » (Foucault, M., 1969, p.66). Le discours, en tant que pratique, instaure un système de relation entre différentes parties prenantes qui n'est pas réellement donné ou constitué par avance (Foucault, 1969, p.73), mais révélé par les actes langagiers. Foucault ne s'intéresse donc pas tant à ce que disent les individus, qu'aux présuppositions sur lesquelles sont fondés leurs énoncés. En d'autres termes, on s'intéresse à ce qui est institutionnalisé, à ce qui est ancré historiquement dans des contingences locales (Taylor et Van Emery 2000). Selon les mots de Deetz (1992, p.262 cité par Taylor et Van Emery, 2000, p.30, notre traduction) : « *le 'discours managérial' par exemple ne désigne ni l'identité du locuteur en dehors du discours ni une série d'intentions, mais un construit donné du locuteur et une série spécifique, sociale et historique, de distinctions, de pratiques d'interprétation, et d'unités intégratrices. Il s'agit d'une série de principes structurels qui voient le jour dans une zone sociale/historique/économique/géographique* »⁷. L'enjeu pour le chercheur de terrain est alors de les relever pour les étudier et les analyser dans leur interaction avec les pratiques conversationnelles des acteurs.

⁷ « *'managerial discourse' for example does not denote who the speaker is external to the discourse nor a set of intention, but a particular construction of the speaker and a specific social/historical set of distinctions, interpretative practices, and integrative unities.* " It is "a set of [...] structural principles which arise in a social / historical / economical / geographic area" (Deetz, 1992, p.262 cité par Taylor, J.R. et Van Emery, E.J., 2000, p.30).

Conclusion

L'objectif de cet article était de proposer un agencement méthodologique permettant de saisir la complexité de l'activité discursive des organisations (dans la tension conversations/textes). Pour ce faire, les conversations relevées en situation de gestion ont fait l'objet d'une triangulation avec les « textes » recueillis grâce aux entretiens, aux documents consultés et à certaines stratégies d'observation. Partant de l'idée exprimée en introduction que les textes viennent à la fois contraindre et habilitier les conversations des acteurs, il fallait centrer le travail d'enquête sur ces deux niveaux. Un dispositif de production des données empiriques et de leur analyse, en cohérence avec cette perspective, a été élaboré. C'est pour cette raison que le chercheur ne peut se contenter des seules retranscriptions de conversations liées à des situations précises, et qu'il est indispensable de réaliser de nombreux entretiens avec des individus représentant les divers niveaux hiérarchiques des entreprises étudiées afin d'avoir accès aux discours des acteurs sur leurs pratiques et les contextes plus larges dans lesquels ils évoluent (relation macro/micro). Le recueil et la consultation de divers documents sur les entreprises et le secteur étudiés avaient également cet objectif. Le tableau ci-dessous constitue à ce titre une première synthèse du dispositif méthodologique proposé dans cet article afin d'étudier les pratiques conversationnelles d'acteurs dans leurs contextes.

	Conversations	Textes
Techniques de recueil de données	Observation variable et courte (stratégie 4 de (Journé, B., 2005))	Construction de sa place sur le terrain
	Enregistrement audio de toutes les interactions verbales	Observation variable et longue (stratégie 3 de (Journé, B., 2005))
	Utilisation d'un carnet pour relever le contexte immédiat de la situation comme les actes physiques de communication (grimaces, soupir, attitudes comportementales)	Observation fixe et courte (stratégie 2 de (Journé, B., 2005))
		Observation fixe et longue (stratégie 1 de Journé, B., 2005)
		Analyse documentaire
		Entretiens réflexifs
		Entretiens en situation de travail

Analyses

Analyse des données		Entretiens biographiques
		Journal de bord
	Analyse conversationnelle (Sacks, et al. 1974)	Théories critiques (Foucault 1969)

Tableau 2 : Synthèse du dispositif méthodologique d'accès à la conversation et aux textes

Bibliographie

Aoki M., "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm". *American Economic Review*, 1986, Vol.76, n°5, pp.971.

Arnaud N., *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France*, Thèse en sciences de gestion, Université de Nantes, 2007. Disponible sur : http://www.msh.univ-nantes.fr/1172501562431/0/fiche_article/&RH=1172501088090 (Le 05.02.2008)>

Arnaud N., « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2008, Vol.à paraître.

Baribeau C., « Le journal de bord : un instrument de collecte des données indispensable », *Recherche Qualitatives*, 2005, Vol.HS, n°2, pp.98-114.

Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, Vol.17, n°1, pp.99.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R. A. THIÉTART (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999,

Boden D., *The Business of Talk: Organizations in Action*, Cambridge, Polity Press, 1994.

Chanlat J. F., « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in P. ROUSSEL and F. Wacheux (coord.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck, 2005, pp.159-175.

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

Cooren F., *The Organizing Property of Communication*, Amsterdam & Philadelphia, John Benjamins Pub Co, 2000.

Cooren F., "The Communication Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts", *Management Communication Quarterly*, 2004, Vol.17, n°4, pp.517-551.

Cooren F., "Arguments for the in-depth study of organizational interactions. A rejoinder to Mc Phee, Myers, and Trethewey", *Management Communication Quarterly*, 2006, Vol.19, n°3, pp.327-340.

Cooren F. et Taylor J. R., "The Procedural and Rhetorical Modes of the Organizing Dimension of Communication: Discursive Analysis of a Parliamentary Commission", *Communication Review*, 1999, Vol.3, n°1/2, pp.65.

Coulon A., *L'Ethnométhodologie*, Paris, PUF, 2002.

Demers C., « L'entretien », in Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.*, Paris, Edition EMS, 2003, pp.173-210.

Detchessahar M., « L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1998, Vol.1, n°2, pp.49-70.

Detchessahar M. et Journée B., « Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, 2007, Vol.33, n°174, pp.77-92.

Dubar C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Edition Armand Colin, 1998.

Eisenhardt K. M., "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, n°4, pp.532-550.

Evrard Y., Pras B. et Roux E., *Market. Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan, 1993.

Favret-Saada, *Les mots, les morts, les sorts*, Paris, Gallimard, 1977.

Foucault M., *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969.

Giordano Y. et Giroux N., « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, 1998, Vol.26/27, pp.139-151.

Analyses

Girin J., *Les situations de gestion*, CRG Ecole Polytechnique, Non publié, 1983.

Girin J., « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (coord.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1990, pp.141-182.

Giroux N., « L'étude de cas », in Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.*, Paris, Edition EMS, 2003, pp.41-84.

Goffman E., « La situation négligée », in Y. Winkin (coord.), *Les moments et leurs hommes*, Paris, Editions de Minuit, 1988, pp.143-148.

Hutchins E., « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du Travail*, 1994, Vol.36, n°4, pp.451-473.

Jensen M. C. et Meckling W. H., "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol.3, n°4, pp.305-360.

Journé B., *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse en sciences de gestion, Ecole Polytechnique, 1999. Disponible sur

Journé B., « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2005, Vol.8, n°4, pp.63-91.

Karpik L., « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue Economique*, 1998, Vol.49, n°4, pp.1043-1056.

Koenig G., « L'organisation dans une perspective interactionniste », in B. Vidaillet (coord.), *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, 2003, pp.15-34.

McPhee R. D., Myers K. K. et Trethewey A., "On collective mind and conversational analysis. Response to Cooren", *Management Communication Quarterly*, 2006, Vol.19, n°3, pp.311-326.

Orléan A., « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 1994, Vol.4, pp.17-36.

Phillips N., Lawrence T. B. et Hardy C., "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, 2004, Vol.29, n°4, pp.635-652.

Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle...

Prahalad C. K. et Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 1990, Vol.68, n°3, pp.79-91.

Richardson G. B., "The Organization of Industry", *The Economic Journal*, 1972, Vol.82, pp.883-896.

Rouleau L., « La méthode biographique », in Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, 2003, pp.133-172.

Sacks H., Schegloff E. A. et Jefferson G., "A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation", *Language*, 1974, Vol.50, n°4, pp.696-735.

Taylor J. R., « La dynamique de changement organisationnel » : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications", *Communication et Organisation*, 1993a, Vol.1, n°1, pp.51-94.

Taylor J. R., *Rethinking The Theory Of Organizational Communication: How To Read An Organization*, Norwood, NJ, Ablex, 1993b.

Taylor J. R. et Van Emery E. J., *The emergent Organization. Communication as site and surface*, Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

Tran S., *Intermédiation électronique et structuration des filières industrielles*, Thèse en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, 2003.

Wacheux F., « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in P. Roussel and F. Wacheux (coord.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck, 2005, pp.9-29.

Williamson O. E., *Market and Hierarchies*, The Free Press, 1975.

Yin R. K., *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, 2003.

Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

LA DENSIFICATION DE L'AGENCEMENT (INTER-) ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR DE L'AMEUBLEMENT

L'ÉPREUVE DES FAITS

Encore perçu, il y a peu, comme étant archaïque et peu producteur de richesse, le secteur du transport de meubles par camions est aujourd'hui en pleine mutation. Sous l'effet combiné de la transformation du secteur du transport routier de marchandises (dérégulation, contrat de progrès, notamment) au début des années 90, de la modernisation progressive de l'appareil productif des acteurs de la menuiserie et de l'apparition d'une demande globale de services de transports et de logistique, l'on a assisté, ces dix dernières années, à une profonde évolution de la structure de ce marché, ainsi que de ses modes de gestion et d'organisation. Ces transformations ont eu pour conséquence une densification progressive de l'agencement (inter)organisationnel (GIRIN, 1995) en charge du fonctionnement quotidien des relations inter-firmes – c'est-à-dire une multiplication du nombre et de l'intensité des interactions entre les partenaires, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Concrètement, cette densification se matérialise par une augmentation du nombre d'acteurs, au niveau opérationnel, ainsi que par l'arrivée d'acteurs aux trajectoires socioprofessionnelles en rupture avec celles, traditionnelles, du secteur, par de nouvelles ressources matérielles (contrats, systèmes d'information inter-organisationnels), ainsi que par un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques basées sur l'interconnaissance et les savoirs d'organisation (DUBAR, 1998). Même si elle constitue une réponse à la nécessaire modernisation du processus de travail de ces acteurs, cette densification de l'agencement organisationnel n'est pas nécessairement synonyme d'une amélioration des pratiques : elle peut, aussi, traduire une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management inédits.

Par **Nicolas ARNAUD**, Maître de Conférences, GRANEM UMR MA, Université d'Angers

Les fabricants de meubles sont aujourd'hui davantage en attente d'une offre logistique qui soit réactive, adaptée à leurs besoins et réalisée dans des conditions de qualité et de tenue de délais spécifiques. Le métier de transporteur de meubles neufs (emballés ou non) constitue un univers à part, dans le secteur du transport routier de marchandises. Il repose sur des ressources et des compétences particulières, ce qui explique le fait que les grands groupes de messagerie (tant nationaux qu'internationaux) ne se soient pas implantés sur cette niche. En effet, les réseaux de ces grandes entreprises de messagerie ne sont pas adaptés au transport, délicat, des meubles, car c'est là, avant tout, «un métier de déménageurs». Emballés, dans le meilleur des cas, dans du carton – principalement pour les meubles en kit – et, au pire, protégés par de simples couvertures, pour le mobilier en bois massif, les meubles ne peuvent pas supporter des manutentions répétées. Plus largement, cette particularité s'explique par les faibles volumes à acheminer par point de livraison, et donc, par le nombre important de colis disparates à regrouper par livraison, l'impossibilité de charger la marchandise sur des palettes et des risques constants de casse et de commandes incomplètes (pour plus de détails,

cf. chapitre 3 in ARNAUD, 2007). Ces transformations ont eu pour conséquence une densification progressive de l'agencement (inter)organisationnel (GIRIN, 1995) en charge du fonctionnement quotidien des relations inter-firmes – c'est-à-dire une multiplication du nombre et de l'intensité des interactions entre les partenaires et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Concrètement, cette densification se matérialise par une augmentation du nombre d'acteurs, au niveau opérationnel, ainsi que par l'arrivée d'acteurs aux trajectoires socioprofessionnelles en rupture avec celles, tra-

ditionnelles, du secteur, par de nouvelles ressources matérielles (contrats, systèmes d'information inter-organisationnels), ainsi que par un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques basées sur l'interconnaissance et les savoirs d'organisation (DUBAR, 1998). Même si elle constitue une réponse à la nécessaire modernisation du processus de travail de ces acteurs, cette densification de l'agencement organisationnel n'est pas nécessairement synonyme d'une

amélioration des pratiques: elle peut aussi traduire une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management inédits.

Aussi les acteurs du transport et de la logistique du meuble ont-ils dû transformer leurs modes inter-organisationnels de fonctionnement, afin d'être en mesure de répondre aux différentes caractéristiques de cette demande. Pour ces transporteurs, cela a consisté à faire entrer le client dans les processus de coproduction de leurs prestations, afin de passer à une ère véritablement industrielle se matérialisant par des prestations de plus en plus spécialisées et adaptées aux impératifs des clients (PACHÉ et SPALANZANI, 2007), symboles d'une entrée dans une authentique économie de la

qualité (KARPIK, 1989). Le travail d'enquête effectué sur ce secteur (cf. encadré 1) a permis d'étudier cette évolution inéluctable. Les acteurs du transport de meubles ont dû faire face, ces dernières années, à une complexification de leur métier, qui s'explique par différentes raisons. Tout d'abord, les industriels du meuble ont subi une importante vague de rationalisation de la production (ARNAUD, 2007, BORDAS, 1992, GARENC, 1957, HARBON, 2002). Cette rationalisation s'est traduite notamment par la réduction et la maîtrise des stocks (BORDAS, 1991) autour du principe du «juste à



« Les réseaux des grandes entreprises de messagerie ne sont pas adaptés au transport délicat des meubles, car c'est là, avant tout, «un métier de déménageurs» ». Affiche publicitaire de René Vincent (1879 – 1936), années 1930.

© Perrin/KHARBINE-TAPABOR

temps», ce qui a impliqué de nouveaux impératifs, pour les transporteurs, notamment du point de vue de leur réactivité et de la qualité de leurs prestations. S'il y a eu complexification, également, c'est parce qu'on a observé une diminution de la taille des lots, ce phénomène contribuant directement à la complexification de l'organisation des flux de marchandises. Concrètement, chaque véhicule est chargé d'un plus grand nombre de lots, ce qui l'oblige à desservir davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons tendant à se raccourcir de plus en plus, avec la perspective de deux livraisons hebdomadaires.

Cette mise en tension progressive des flux de marchandises et l'externalisation des opérations de transport et de logistique ont fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes «*capables de gérer*» des situations devenant, comme nous l'avons vu, de plus en plus complexes et de moins en moins prévisibles *ex ante*. De ce fait, il était devenu indispensable de densifier l'interaction entre les partenaires. Cette densification s'est d'abord traduite par un large mouvement de concentration chez les acteurs du transport et de la logistique du meuble. Ce phénomène de concentration s'explique par le fait que ces transporteurs n'étaient pas capables de faire face aux nouvelles exigences de la demande, qui imposaient la mise sur pied d'un réseau national, voire européen. Par ailleurs, la complexification de l'élaboration de la prestation impliquait davantage de contacts entre des interlocuteurs plus compétents, rompus, en particulier, aux impératifs de la qualité industrielle. Enfin, la transformation de la demande impliquait une densification du substrat technique, les clients exigeant d'être en mesure de suivre leur livraison en temps réel, ainsi que la possibilité de procéder à des échanges de données informatisées, ce qui suppose, mentionnons-le au passage, qu'ils soient en capacité d'utiliser les technologies *ad hoc*.

La modernisation des entreprises de transport de meubles s'est donc traduite par une transformation des ressources *humaines* (de nouveaux acteurs, avec de nouveaux liens de coopération entre eux), *matérielles* (avec le recours aux TIC) et *symboliques* (avec de nouveaux outils et principes de rationalisation, de nouveaux savoirs en matière de fonctionnement opérationnel du secteur), mises en commun par les partenaires afin de co-construire le support de la relation de service (GADREY et ZARIFIAN, 2001) entre prestataires, industriels et (de manière plus ponctuelle) avec quelques distributeurs. Cette transformation des ressources pose la question de leur articulation (de leur agencement) au sein de la sphère collaborative. C'est pourquoi, il s'avère intéressant, et opportun, d'étudier la transformation de ce secteur, à la lumière des travaux que GIRIN (1995) a consacrés à la notion «*d'agencement organisationnel*». Cette notion, Girin la définit comme un «*composite de ressources humaines, matérielles et symboliques, auquel un mandat a été confié*». Il s'agit donc d'une combinaison de ressources hétérogènes, capable de réaliser une per-

formance définie. Girin considère que, si toutes les ressources sont indispensables pour que l'agencement organisationnel puisse réaliser son action, sa compétence *résulte de la qualité des liens entre ses éléments [et] un rôle crucial est joué par la ressource humaine dans «le bouclage de ces liens»*. (GIRIN, 2004, p.84). Le mandat est appréhendé par Girin comme l'ensemble des compétences nécessaires au mandataire – c'est-à-dire à l'agencement – pour réaliser la requête qui lui est adressée. À la différence des théoriciens de l'agence, le mandant s'intéresse moins à la loyauté du mandataire qu'à ses *capacités* à faire ce que l'on attend de lui. Adapté à la dynamique de transformation du secteur de l'ameublement (brièvement exposée plus haut), l'agencement inter-organisationnel se voit confier la responsabilité de l'organisation et de la livraison des marchandises, avec des attentes en matière de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité. Enfin, l'article, en s'appuyant sur le cas du leader européen de la prestation logistique du meuble (le groupe Girard) exposera la manière dont l'articulation des différentes ressources entre elles participe à la performance de l'agencement, tout en développant sa dynamique de *densification*. Le terme *densification* exprime ici, d'une part, le phénomène de multiplication du nombre d'acteurs aux différents niveaux hiérarchiques des organisations partenaires et l'implémentation de nouvelles technologies de l'information et de la communication et, d'autre part, l'intensification de leurs interactions, qui leur permettent de faire face à des aléas remettant régulièrement en cause toute tentative de planification *ex ante*. Si cette densification de l'agencement organisationnel représente une réponse à la nécessaire modernisation des processus de travail des acteurs du meuble, elle n'est pas tant synonyme d'une amélioration des pratiques que d'une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management d'un genre nouveau.

LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Notre enquête, menée dans le cadre d'une recherche doctorale entre 2004 et 2006, a permis de recueillir les données en ayant recours à une triangulation des techniques de collecte d'informations (MILES et HUBERMAN, 1991):

– *Des entretiens semi-directifs*: une série de vingt entretiens individuels biographiques, d'une durée moyenne d'une heure quinze, sur la base de grilles d'entretiens composées de questions ouvertes, réalisés dans un bureau isolé, a été réalisée. Nous avons privilégié les discours des PDG historiques des entreprises étudiées (transporteurs et fabricants), ainsi que ceux des directeurs de sociétés du groupe Girard et d'autres responsables arrivés récemment dans ce secteur. Des entretiens avec des opérationnels,

réalisés en situation, ont également été conduits. Dans la préparation de la grille d'entretien, une attention particulière a été portée aux transformations ayant affecté le secteur;

– *L'observation directe* (YIN, 2003): le processus d'enquête a été effectué au cours de trois périodes d'immersion, réparties sur deux années. Pour réaliser ces observations, nous avons utilisé une méthode, empruntée à JOURNÉ (2005), comportant quatre modalités se distinguant par la période d'observation (longue ou brève) et la position de l'observateur (variable ou fixe);

– *L'analyse documentaire* a permis d'étudier l'apparition des documents des organisations (tels que des fiches de postes, des tableaux de bord de rentabilité par tournée, des tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes d'anomalies). Nous avons également analysé des articles de presse traitant du secteur et des entreprises étudiées. Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement thématique (ALLARD-POESI, 2003) à l'aide du logiciel Nvivo 7 (ARNAUD, 2008). Enfin, nous avons suivi les recommandations de YIN (2003, p. 34) pour augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

LA DENSIFICATION DE L'AGENCEMENT INTER-ORGANISATIONNEL

Après une période intense en acquisitions, disparitions et croissance des entreprises de transport de meubles, on assiste, à la fin des années 1990 et au début des années 2000 à un rapprochement de quelques fabricants et distributeurs de meubles avec certains de leurs transporteurs. Cette branche des transports comportait environ vingt-cinq entreprises, au milieu des années 90. Aujourd'hui, moins d'une dizaine a survécu et deux groupes se partagent 95 % de l'activité (1)! Pour l'ancien directeur général des Transports Girard (de 1975 à 2002), « *il fallait trouver une solution pour mailler le territoire national, sans être aussi importants qu'un réseau de messagerie traditionnelle, de type UPS ou Chronopost, parce que nous, on a des contraintes particulières, qui sont des contraintes de chargement et de déchargement (les meubles en bois massif sont transportés sous couvertures et manipulés par deux ou trois agents de quai). Mais il a fallu qu'on trouve des solutions qui ne pouvaient être que dans un processus "industriel"* ». Le maillage du territoire national a été réalisé en ayant recours à la croissance externe. Quand, en 1995, Patrick Girard reprend l'entreprise de son père, celle-ci est alors le troisième opérateur français de transport de meubles, derrière les Transports Thoinard et le Groupe Guisnel, mais devant

les Transports Christin et SETB. Le tableau 1, page suivante, présente l'état de la concurrence en 1999 (soit avant les débuts de la concentration).

Entre 1999 et 2001, les Transports Girard (dans l'Ouest) rachètent successivement les sociétés Christin (dans le centre de la France) et Thoinard (implantée en région parisienne, ainsi que dans le Sud et dans l'Ouest de la France) et ils signent un partenariat avec SETB (situé dans l'Est), toutes ces entreprises étant spécialisées dans le meuble haut-de-gamme. Ils rachètent également un réseau de livraison spécialisé dans la literie, le petit électroménager et le meuble en kit (Trans Europe Meuble) et créent une société de livraison aux particuliers, Agedis. Le chiffre d'affaires des Transports Girard, devenus Groupe Girard, passe de 18,29 millions d'euros en 1999 à près de 100 millions d'euros en 2001, après cette phase de croissance externe. Son principal concurrent, le Groupe Guisnel, voit son chiffre d'affaire croître, sur la même période, de 25,92 à 45 millions d'euros. Cette croissance accélérée a permis au Groupe Girard de répondre à l'évolution du secteur en renforçant son offre de services (groupage, emballage, réseau européen frontalier), tout en se positionnant sur des segments de marché diversifiés (meubles bruts, meubles en kit, produits liés au meuble, comme la literie et le petit électroménager) et complémentaires (du fabricant au distributeur et du fabricant au consommateur). La présence du Groupe Girard étant assurée au niveau national, ses dirigeants se sont penchés sur des problématiques d'ordre davantage opérationnel.

Le cadre général au sein duquel se déroulent les activités et les processus participant à la construction de la prestation logistique ne se trouve pas uniquement dans le contrat, mais aussi, dans une plus large mesure, dans le composite de ressources (2) permettant la réalisation de la prestation. En ce sens, l'agencement doit avoir la capacité de gérer en un minimum de temps les imprévus ou les événements (au sens donné à ce terme par ZARIFIAN) (1995) (un colis manquant ou abîmé, un distributeur en retard dans ses déchargements, qui retarde le reste de la tournée, un contretemps (accident, neige, déviation) sur l'itinéraire d'une tournée, etc.), qui surviennent inévitablement chaque semaine, rendant tout effort de planification *a priori* quasi inutile. Afin de répondre à la complexification (flexibilité, adaptabilité, sécurité) du métier, le Groupe Girard a augmenté le nombre et le type d'acteurs (opérationnels, personnels d'encadrement, dirigeants) en interaction, il a incorporé de nouvelles ressources, d'ordre matériel, grâce à la rédaction de contrats et à la mise en place d'un système d'information inter-organisationnel (appelé *Echo. log*), il a développé un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques, tels que des représentations communes, la

(1) Source: les PDG des deux groupes leaders.

(2) GADREY (1994), qui s'intéresse à la construction de la relation de service, ne dit finalement pas autre chose, quand il explique que clients et prestataires mobilisent des moyens techniques, humains et temporels, dans le but d'organiser la gestion de leur coopération.

Sociétés	Guisnel	Thoinard	Girard	Christin	SETB	Massicot
C.A. en M. d'euros	25,92	24,39	18,29	13,2	9,15	3,89

Tableau 1 : État de la concurrence en 1999 (avant les débuts de la concentration du secteur).

confiance ou encore les savoirs d'organisation (BONNAFOS (de), 1988, DUBAR, 1998).

Les ressources humaines

Le développement des enjeux en matière de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des nouvelles règles concurrentielles, a eu pour conséquence d'accentuer les situations d'interdépendance cognitive (TERSSAC (de) et CHABAUD, 1990) et, ce, non seulement en interne (au sein de l'équipe de travail), mais aussi sur le plan inter-organisationnel. Afin d'y répondre, certains changements se sont produits chez les acteurs de ces sociétés, au niveau de l'encadrement, mais aussi à un niveau directement opérationnel. L'hypothèse que nous retiendrons, dans cette partie de notre article, est l'idée selon laquelle une homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs agit positivement sur la construction

de la relation de coopération et sur sa stabilisation (BRULHART, 2005, DETCHESSAHAR, 1998).

Globalement, de nombreux individus ayant une forte expérience de l'industrie et ayant des formations gestionnaires et managériales en rupture avec le modèle d'alors sont arrivés dans le secteur du meuble. Cet afflux de personnes (souvent extérieures au monde du transport) a permis d'assurer le passage au monde de la modernité de l'organisation du transport traditionnel de meubles. Ces individus sont « rodés » au travail au sein d'effectifs nombreux, découlant de la concentration qu'avaient connue fabricants et transporteurs, auxquels ils ont, de ce fait, permis de traiter davantage sur un pied d'égalité, tant avec les industriels du meuble qu'avec les distributeurs. Ces individus sont porteurs de logiques d'action centrées moins sur les relations interpersonnelles du monde domestique et davantage sur des logiques industrialo-marchandes (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991). Ci-après, quelques citations de pro-

CITATIONS ILLUSTRANT LE CHANGEMENT DE DISCOURS

- **Directeur Moderna SA (ancien acheteur dans l'industrie) :** « Quand des problèmes nous sont remontés (de la base opérationnelle), à nous de prévoir un cadre, via un contrat. Et chaque personne se trouvera dans le cadre. Et quand il y a problème de logistique, il n'y a pas à discuter! Soit il s'est planté parce qu'il n'a pas pu faire, soit il a pu faire et il est dedans. Le contrat, c'est le contrat, point!! »
- **Un nouveau directeur logistique Gautier (auparavant directeur des achats d'un important groupe agroalimentaire) :** « Girard veut se battre sur les choses qui sont historiques dans nos relations. Ça, c'est aussi parce que, chez Girard, il y a également des nouveaux, qui disent "pourquoi vous avez ces avantages-là?"... Je pense que le monde du transport ne peut pas vivre sur une relation paternaliste avec ses clients. La relation chargeur-transporteur est une relation qui doit se simplifier... C'est bien, d'être copains, mais, à un moment, ce n'est pas parce qu'on est copains qu'il ne faut pas qu'on ne puisse pas se dire des trucs, quoi... »
- **Responsable transport CAMIF (diplômée d'une ESC) :** « C'est vrai que, concrètement, aujourd'hui, avec un transporteur, on décrit son périmètre d'inter-

vention, à quoi il réagit, quelles sont ses obligations. Par exemple, Thoinard, il faut qu'il ait livré entre le lundi et le mercredi, puisqu'il enlève dans nos entrepôts le mercredi-jeudi; ensuite, il ramène sur son quai et il relivre les plateformes. Donc, il ne faudrait pas que les colis restent en stand-by sur son quai, parce que, dans ce cas-là, ils se prennent une semaine supplémentaire. De même, on a des ratios de qualité: faut pas qu'il en perde ou qu'il en casse plus qu'un certain pourcentage. Tout ça est décrit dans le contrat. On a maintenant un service complet, qu'est connecté avec notre transporteur, sur le montage du plan de transport, sur les optimisations, sur la problématique de délai, etc. Avant, y avait pas cela! »

- **Directeur général des Transports Girard (ancien directeur transport d'un important groupe sidérurgique) :** « Je pense qu'une entreprise est aujourd'hui davantage fidèle au service, attaché ou rendu, qu'à une histoire d'hommes, de patron. Aujourd'hui, on est bien sur notre loge (niche), quand même. On est privilégiés. C'est aussi pour ça, qu'il n'y a pas vraiment de contrat. Alors, est-ce que ça justifie de s'imposer des contrats? Pas sûr. Mais peut-être que, demain: oui... Parce que, qui dit importation... ; on aura peut-être à faire à des gens... (il pèse ses mots)... plus ou moins "douteux" (entre guillemets) et peut-être qu'effectivement, on sera obligé de s'entourer, de bétonner..., par des contrats, des procédures, des modes de règlement hyper-carrés. »

pos tenus par des acteurs arrivés dans le secteur au cours de la décennie écoulée illustreront ce changement (voir encadré p. 45).

Les changements de personnes ne se sont pas seulement produits au niveau hiérarchique, autour duquel les relations s'initialisent : des changements traduisant la mutation réalisée sont observables à un niveau directement opérationnel.

L'organisation des transporteurs de meubles a longtemps opposé un groupe de dirigeants (appartenant souvent à la famille historiquement propriétaire de l'entreprise) à un groupe de chauffeurs, acteurs centraux de la réalisation de la prestation. Dans les structures les plus importantes, on pouvait trouver un service exploitation, très souvent composé d'anciens chauffeurs, qui répercutait les ordres de transport auprès des conducteurs. Les salariés opérateurs (chauffeurs, agents de quai) de ces entreprises de transport, souvent très faiblement diplômés, effectuaient des tâches simples et répétitives (DETCHESSAHAR, 1999). Comme décrit précédemment, la demande de transports de meubles est en train de passer du choix d'un prestataire déterminé par le prix de la prestation et par la personnalité du dirigeant, à un choix déterminé par la *qualité* du service rendu (et de la globalité de la prestation offerte). Il est d'ailleurs significatif, à cet égard, que l'on parle désormais davantage de *prestation logistique* et non plus seulement de *traction* (BERNADET, 1999, DARRÉ, 1993). Les transporteurs ont embauché et formé de jeunes exploitants pour gérer des dossiers logistiques de plus en plus complexes, avec des règlements contraignants, des schémas logistiques devenant également plus complexes, impliquant de posséder des compétences nouvelles (tant techniques que comportementales), afin d'être en mesure d'apporter des solutions à des industriels et à des clients, parfois étrangers. Ces exploitants sont en relations directes et permanentes avec leurs clients, leurs chauffeurs, les agents de quai, les destinataires, les sous-traitants, etc. L'outil communication devient central dans le processus de travail. Il vise à construire la prestation et repose « *sur la mise en discussion, dans l'action, des problèmes productifs de chacun* » (DETCHESSAHAR 1999, p. 27). D'un point de vue organisationnel, les transporteurs se doivent d'intégrer et de former peu à peu des individus possédant des compétences en matière de communication et d'utilisation d'outils informatiques servant de support aux échanges et, ainsi, à la recherche de nouvelles solutions productives. Cette problématique de gestion des ressources humaines est bien réelle, au sein du groupe Girard. Les propos tenus par son DRH lors de notre enquête apportent un éclairage sur cette nécessaire montée en compétences : « *La plupart des personnes du groupe sont des autodidactes. Ils ont évolué à la force du poignet. Demain, vous inversez la tendance. Vous allez avoir de moins en moins de fabricants type PME ou artisans, et vous avez de plus en plus à faire à des négociants, qui passent des accords avec de grandes enseignes (Fly, BUT,*

Crozatier, etc.) puis les nouvelles enseignes type Bois & Objet, Bois & Chiffons... D'abord, nous, quel est notre rôle dans cette nouvelle organisation ? Où on se situe, dans la chaîne logistique ? Jusqu'où on va, par exemple, dans l'accompagnement des clients à s'installer sur ces régions ? Est-ce qu'on se positionne véritablement comme des conseils, des assistants ? Et est-ce qu'on est capables de les accompagner, dans ce nouveau processus où il va falloir gérer, ce qui suppose de nouvelles connaissances techniques et comportementales ? Nos exploitants, ils devront donc être davantage qu'aujourd'hui force de proposition... »

Cette évolution est déjà en marche. Ainsi, au sein de la société Transport Girard, on trouve des exploitants et des assistants d'exploitation, qui, tous, sont issus d'une formation bac + 2 dans le transport (de type IUT ou BTS) et n'ont jamais « roulé ». Ils ont été embauchés, pour les plus anciens d'entre eux, à la fin des années 90, à l'issue de leur formation scolaire. Ces embauches sont intervenues afin de remplacer des exploitants plus âgés, souvent d'anciens chauffeurs dépassés par des méthodes et des impératifs de travail nouveaux, tels que l'interaction avec le client, l'organisation de flux de marchandises plus complexes ou encore l'utilisation croissante des outils informatiques dans le travail d'exploitation.

Les ressources matérielles

La transformation des caractéristiques de la demande impliquait également de développer l'agencement organisationnel, avec un substrat technique adéquat, puisque les clients étaient désormais dans l'attente, notamment, d'un système d'information leur permettant d'assurer le suivi (*tracing*) des livraisons. À la suite des interviews, il est apparu qu'une solution à la structuration de modes de coopération, revenant régulièrement dans le discours managérial, passait par une plus grande 'électronisation' de leurs relations, comme le précise le PDG : « *Aujourd'hui, on a un outil – Echo.log –, qui marche et qui nous permet de gérer ces relations. Je peux vous dire que le client... [...] Moi, j'ai fait deux démonstrations, la semaine dernière, à un Chinois, au siège de REITAZORC et chez CANAPALLA, en Italie, leader mondial du canapé en cuir. Deux démonstrations de tracing, avec le scannage des bons, et tout... Là, on a impressionné... ; là, ouais, les mecs étaient vraiment impressionnés* ». Echo.log est un système de *tracing* bénéficiant d'une interface Internet, qui permet à tout client le demandant de bénéficier d'un compte et d'accéder, dès lors, gratuitement, au prévisionnel des livraisons, ainsi qu'à leur état (conforme ou non), une fois qu'elles ont été réalisées. Du fait de la publication (en temps réel) des anomalies, on a assisté à un recentrage des interactions inter-organisationnelles sur les situations les plus délicates, ce qui a renforcé l'importance des interactions au sein des équipes formelles de travail. Par exemple, si le travail de *reporting*, au moyen de ce progiciel, a mal été réalisé par les agents de quai, l'exploitant ne sera pas à même d'apporter des réponses et

de proposer des solutions à ses clients et, ce, alors même que les interactions ont été recentrées sur les seules situations problématiques. Si les exploitants ont été délestés d'une partie des activités routinières (telle que la réponse à la question, rituelle: «*quand est-ce que je serai livré?*»), les interactions qui les concernent se sont concentrées sur la gestion de situations «*précises*», celles qui posent problème. La mise en place de cet outil a également eu des conséquences sur les processus de travail internes. Le délai entre la survenue d'un événement et son traitement est bien plus court qu'auparavant, et cette réactivité constitue un enjeu essentiel de la construction de la qualité de la prestation. De la capacité à résoudre un problème dans l'immédiateté de la situation dépend la qualité de la relation avec le client: cette intensification de ce qui se joue dans l'interaction met au premier plan, au final, la qualité des interrelations entre les diverses ressources de l'agencement.

Certains des opérateurs interrogés, tant chez les transporteurs que chez les fabricants, ont régulièrement mis en avant l'idée que «*c'est la personne qui fait les relations*». Cette phrase montre à quel point les relations entre des organisations partenaires ne peuvent faire l'impasse sur l'organisation de cette mise en relation, à un niveau opérationnel, des individus chargés du quotidien du partenariat, qui ne sauraient se suffire du seul Système d'Information et d'Informatique de l'Organisation (SIIO). C'est dans cette perspective que GIRIN (1983) propose la métaphore de la «*machine de gestion*», en transposant au domaine de la gestion l'opposition qu'a opérée Marx entre les outils et les machines techniques. Ces deux types d'objets se différencient par leur disponibilité et leur souplesse d'emploi. Le premier (l'outil) sera le compagnon de l'artisan pour fabriquer son meuble. Chacun de ces outils aura une fonction et un usage précis. À l'inverse, l'utilisation de la machine concentre en elle la majorité des savoirs liés à la production: les personnes qui les utilisent deviennent, dès lors, interchangeables. Marx conclut son opposition entre outil et machine en mettant en évidence une inversion des positions de chacune des parties (l'homme et la machine ou, plus largement, les moyens de production): là où les ouvriers produisent à l'aide de leurs outils, dans le monde artisanal, ce sont les machines qui produisent à l'aide des individus, dans le monde industriel. Dans notre cas, il est possible de considérer que les dirigeants du groupe ont longtemps considéré le SIIO Echo.log comme une «*machine de gestion*», à laquelle serait confié le rôle – essentiel – de la coordination inter-organisationnelle. Cet outil suppose, en effet, un fonctionnement régulier (dès qu'une anomalie survient, il faut renseigner l'interface web pour informer le client) et, à l'extrême, le fait de renseigner le logiciel (et, par extension, le client) n'implique pas directement de posséder de quelconques compétences en logistique, ni de connaissances du contexte général des décisions à prendre. Dans cette perspective, «*le savoir sur lequel elle repose est, pour une grande part, extérieur à ceux qui la tiennent*» (GIRIN,

1983). La machine standardise ce qui peut l'être. Ce serait oublier que «*c'est la personne qui fait la relation*» et que travailler ensemble nécessite, de la part des acteurs, la construction d'un mode de fonctionnement qui leur soit propre. Il faut alors, comme nous y invite Girin, «*se méfier des machines de gestion*». Là où l'outil Echo.log tend à mettre de la distance dans son action coordinatrice, nous avons constaté (ARNAUD et EL AMRANI, 2009) que les opérateurs concernés maintiennent, essaient de construire et d'améliorer, à leur niveau, le quotidien de la collaboration, souvent en dehors de toute prescription normative de la hiérarchie. Les opérateurs peuvent même aller jusqu'à se rencontrer, pour régler, entre eux, des problèmes de fonctionnement, sans nécessairement en référer à leurs responsables. Ce phénomène se développait et tendait à se transformer, à la fin de notre travail d'enquête, en une mise en relations officielle, favorisée par les directions respectives des divers partenaires.

Les ressources symboliques

Pour Girin, la qualité de l'action d'un agencement repose sur deux éléments: au premier chef, le nombre, l'intensité et la qualité des liens existant entre ses différents composants; en second lieu, le fait qu'un acteur, doté de capacités interprétatives (et non pas seulement computationnelles), soit placé en fin de boucle, ce qui constitue un facteur essentiel pour assurer la qualité de son action. Le langage, les représentations, les règles formelles (ou informelles), des organisations et des collectifs de travail constituent autant d'exemples de ressources symboliques mises à la disposition de l'activité d'interprétation des acteurs. Ces ressources permettent de faire face au renforcement de l'interdépendance entre les équipes opérationnelles des partenaires; autrement dit, elles contribuent à l'amélioration de la qualité des liens entre les différentes ressources de l'agencement. Même si Echo.log devait continuer à être développé durant les mois, voire les années à venir, afin d'en perfectionner les fonctionnalités, d'autres modes de gestion de la collaboration ne doivent pas être exclus. Durant nos dernières semaines d'enquête, un mode de gestion visant à rapprocher les opérateurs, les clients et les transporteurs a été développé: *l'interlocuteur unique par client* (et non plus par zone géographique). Ce mode de gestion des relations clients constitue un véritable outil répondant aux limites d'Echo.log; il permet de répondre à la complexification des relations en favorisant un rapprochement des représentations, la création d'une relation de confiance et la diffusion de savoirs en matière d'organisation.

Ainsi, parallèlement à l'éloignement du client dû à l'électronisation, de nouvelles formes d'organisation de la collaboration, visant à rapprocher le client, au niveau directement opérationnel, sont progressivement développées. L'évolution des relations inter-organisationnelles dans le secteur concerné se traduit effectivement par une interpénétration croissante des organisations

partenaires, qui se décentralisent progressivement, et elle commence à concerner les opérateurs des sociétés en relation, et non plus les seules directions, comme le montrent les propos de ce directeur général : « *Il y a un an, je suis allé chez un gros client, avec lequel nous n'avions jamais travaillé auparavant. Eh bien, je me suis dit : je vais emmener Marc avec moi (Marc est le bras droit du directeur d'exploitation, appelé à lui succéder dans les années à venir). On est arrivés à Marseille, chez ce client, et puis, à peine arrivés, Marc et le gars de chez XITAN, le responsable de la distribution, ils ont commencé à discuter de comment faire et tout ça... Et là, c'était bon, parce que je savais qu'ils s'étaient entendus sur le mode de travail. Vu les transformations récentes du secteur, je suis persuadé que demain, pour travailler avec nos clients les plus industrialisés, il va falloir développer ce genre de fonctionnement...* » Avec la complexification de la prestation logistique, l'enjeu des interactions initiales avec les nouveaux clients n'appartenant pas au secteur historique de la fabrication artisanale de meubles est d'autant plus central que ces interactions constituent le moment où sont testées les compétences du partenaire à agir dans le monde industriel. Les services dédiés au suivi et à la co-construction de la prestation logistique chez ces clients constituent, dès lors, un actif spécifique à la relation, qu'il faut développer. Au sein de ces collectifs de travail, chacun doit révéler ses informations, ses contraintes et ses préférences, de manière à construire ensemble, dans l'interaction, un service ne présentant pas un degré de standardisation suffisant pour en permettre l'automatisation. L'impératif croissant de flexibilité, de qualité et de respect des délais implique l'existence d'un agencement organisationnel au sein duquel les individus, exploitants et opérateurs clients, *discutent* entre eux, en face-à-face ou au téléphone, des solutions logistiques à construire, de manière à résoudre les situations problématiques qui surviennent. C'est pour cela que certains proposent d'analyser ces interactions au sein d'un « *espace de discussion* » (DETCHESSAHAR, 1999, p. 29-30), qui est, finalement, « *un espace de conventionnalisme, c'est-à-dire de construction de procédures collectives de résolution et d'interprétation de problèmes* ». Dès lors, l'enjeu, pour les opérationnels, est finalement moins d'accéder à la maîtrise de la technique ou des savoirs professionnels que de disposer d'une bonne compréhension et d'une connaissance du milieu dans lequel ils travaillent, c'est-à-dire de maîtriser les « *savoirs d'organisation* » (BONNAFOS (de), 1988, DUBAR, 1998) qui correspondent à la connaissance du fonctionnement du système d'action concret dans lequel évolue son partenaire. Discuter efficacement des problèmes productifs rencontrés, cela implique, pour les participants à la discussion, de connaître l'organisation de son partenaire. La mobilisation de ce type de savoir montre à l'autre que l'on maîtrise les règles de fonctionnement et de comportements propres à cette relation de coopération, et elle participe au développement de la confiance entre les opérateurs. Lorsqu'un individu souhaite parler à une

personne en particulier, c'est parce qu'il a confiance en cette personne-là et qu'il n'a pas confiance dans la « *machine de gestion* ». Les individus attendent d'autrui qu'il s'engage dans un délai, une qualité, la mise en œuvre de moyens, parce qu'ils ont confiance. Cette confiance donnée s'explique par le fait que l'individu possède une ressource, attestée à maintes reprises, qui ne peut être intégrée dans la « *machine de gestion* » : les savoirs d'organisation. L'organisation de rencontres entre opérateurs prestataires et clients apparaît, dès lors, comme un moyen central d'amélioration du fonctionnement des relations inter-firmes permettant à ces individus d'échanger des savoirs sur le fonctionnement de leurs organisations respectives. Ces rencontres doivent également permettre aux individus de mettre en adéquation leurs comportements et les manières de faire qui leur sont propres.

La dynamique de densification de l'agencement inter-organisationnel place au cœur de celui-ci l'individu et les collectifs de travail, qui sont les seuls à-même de répondre aux nouvelles exigences du secteur en termes de flexibilité, de réactivité, de qualité et de respect des délais. À un niveau opérationnel, les interactions conversationnelles des acteurs vont permettre l'actualisation des savoirs d'organisation. Cependant, si ce pouvoir d'actualisation sert l'adaptation, et donc la performance, de l'organisation et du partenariat, il en augmente également la complexité et, en cela, il constitue une réelle source de tensions tant dans l'*intra*-organisationnel que dans l'*inter*-organisationnel. Pour DUBAR (1998), un tel modèle de compétition fondé sur l'importance des savoirs d'organisation, comporte un risque réel de division, à l'intérieur comme à l'extérieur de la firme, alors même qu'il repose sur la coopération, la confiance et la solidarité de tous. En effet, ce modèle s'inscrit dans une vision du rapport salarial dans laquelle persistent des formes d'engagement réciproque, pour lesquelles l'entreprise est demandeuse de nouvelles capacités, en contrepartie desquelles les salariés attendent qu'elle leur assure une certaine évolution professionnelle. Or, l'évolution récente des organisations peut nous laisser craindre un affaiblissement de ce type de relation. Une telle perspective impose, en définitive, un nouveau modèle de compétition, qui fasse de l'accès aux savoirs d'organisation une véritable stratégie de construction et de diffusion de ces connaissances, au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Pour les opérateurs, maîtriser les savoirs d'organisation, c'est maîtriser des connaissances qui étaient, traditionnellement, propres aux cadres (BONNAFOS (de), 1988). C'est donc se donner les moyens d'évoluer au sein de l'organisation ou du secteur. Cette évolution ne dépend pas nécessairement des seules fonctions occupées, mais davantage de la capacité à résoudre des problèmes et de l'aptitude à communiquer. Sur cette base, tout le monde peut avoir de la promotion, à condition d'être disposé à s'investir, sur le moyen ou le long terme, dans l'organisation, car la promotion dépend de critères qui exigent du temps, pour l'acquisition des savoirs d'organisation

nécessaires à la coordination, ainsi que pour le développement de ses compétences d'analyse et de ses compétences relationnelles; à condition, aussi, que les responsables d'entreprises mettent en avant une forte incitation à rester dans l'organisation plutôt qu'à la quitter, en dévaluant du même coup les connaissances accumulées en matière d'organisation et de relation de collaboration, qui constituent autant de ressources de la compétence relationnelle de l'organisation (ASANUMA, 1989). Pour cela, les entreprises doivent s'engager clairement dans

densité et, cela, à tous les étages des organisations partenaires. Ces entreprises, qui reposent traditionnellement sur des relations de proximité de type affinitaire, se mesurent donc aujourd'hui à la nécessité d'une collaboration plus dense, parce que plus complexe d'un point vu technique et parce qu'impliquant d'avantage d'acteurs ou d'actants, les obligeant à développer une coopération davantage organisée et structurée qu'auparavant. Il s'agit, dès lors, de gérer les différentes ressources de l'agencement inter-organisationnel.



© Raphaël Desmaret/REA

« Les entreprises se sont affrontées à la nécessité de construire des relations de plus grande proximité et d'une plus forte densité et, cela, à tous les étages des organisations partenaires ». Mobilier métallique de jardin, France (2007).

une politique de formation et de reconnaissance des compétences acquises et mobilisées en situation et elles doivent être en mesure de penser l'évolution des carrières de ces salariés, cela, alors même que l'évolution des formes d'organisation du travail a impliqué, ces dernières années, la suppression de nombreux postes relevant de la hiérarchie intermédiaire. Ces éléments permettent difficilement la réalisation de formes d'engagement réciproque: ils ne fournissent donc pas les conditions d'implication et d'apprentissage nécessaires à la réalisation de ce que GARVIN (1993) et d'autres auteurs appellent l'organisation apprenante, dans laquelle s'inscrit la diffusion des savoirs d'organisation.

CONCLUSION

Au final, ce qui nous paraît particulièrement intéressant, dans cette étude de cas, c'est l'idée que ces entreprises se sont affrontées à la nécessité de construire des relations de plus grande proximité et d'une plus forte

L'on assiste donc à une construction progressive de relations de coopération se matérialisant par un agencement organisationnel davantage doté en moyens humains, techniques et symboliques. Cette perspective semble, par ailleurs, en cohérence avec des travaux s'intéressant à la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs (PACHÉ et SPALANZANI, 2007) ou à l'électronisation des relations inter-organisationnelles. CURCHOD (2003) et TRAN (2004), qui se sont intéressés au cas d'une place de marché électronique (appelée COVISINT) implémentée dans l'industrie automobile, rapportent, par exemple, que l'échec de son utilisation par les acteurs de ces dynamiques collaboratives provenait de l'absence de mise en place d'une « véritable » sphère collaborative et partenariale. Les développements précédents précisent les éléments de ce à quoi une telle sphère collaborative peut ressembler. La mise en place d'exploitants uniques, pour certains clients, et le développement de rencontres constituent une source centrale de développement et de construction de la compétence d'un agencement inter-organisationnel ayant la responsabilité opérationnelle du fonctionnement des relations collaboratives. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI F., « Coder les données », in Y. GIORDANO (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS, p. 245-290, 2003.
- ARNAUD N., « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nantes, novembre 2007.
- ARNAUD N., « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou Comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, n° 32, 2008
- ARNAUD N. et EL AMRANI, R., « Complémentarité SIIO et investissement relationnel : Étude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble. », 14^e Conférence de l'AIM, Marrakech, Maroc, 2009.
- ASANUMA B., « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills », *Journal of Japanese and International Economies*, n° 3, 1, p. 1-30, 1989.
- BERNADET M., *Le Transport routier de marchandises. Fonctionnements et dysfonctionnements*, Paris, Economica, 1999.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- BONNAFOS (DE) G., « Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes », CEREQ – coll. des « Études », n° 45, déc 1988,
- BORDAS I., *De l'artisanat aux réseaux d'entreprises dans l'industrie du meuble : comparaison entre la France et l'Italie*, CERNA, 1991.
- BORDAS I., « Produits, organisation industrielle et concurrence dans l'industrie du meuble en France et en Italie », *Thèse de doctorat en Économie Industrielle*, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1992
- BRULHART F., « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical? », *M@n@gement*, n° 8, 4, p. 167-191, 2005.
- CURCHOD C., « Les stratégies d'intermédiation. Élaboration d'un cadre théorique d'analyse à partir de l'étude et de la comparaison de cas », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, École Polytechnique, 2003
- DARRÉ Y., « La fonction logistique dans l'entreprise », *CEREQ – Formation Emploi*, n° 39, p. 3-17, 1993.
- DETCHESSAHAR M., « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n° 1, 2, p. 49-70, 1998.
- DETCHESSAHAR M., « Discussion et Domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique », *Gérer et Comprendre*, n° 57, p. 23-34, 1999.
- DUBAR C., *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Édition Armand Colin, 1998.
- GADREY J. et ZARIFIAN, P. (2001), *L'Émergence d'un modèle du service : Enjeu et Réalités*, Liaisons, 2001.
- GARENC P. (1957), *L'Industrie du meuble en France*, Paris, Presses Universitaire de France, 1957.
- GARVIN D. A., « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, n° 71, 4, p. 78-91, 1993.
- GIRIN J. (1983), *Les Machines de gestion*, Non publié.
- GIRIN J., « Les agencements organisationnels », in F. CHARUE-DUBOC (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 233-279, 1995.
- GIRIN J., « Le langage et la compétence des agencements organisationnels (1995) », in Collectif (Ed.), *Mots Croisés avec Jacques*, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, p. 71-98, 2004.
- HARBON C., « Géographie de l'industrie et de la distribution du meuble en France dans la deuxième moitié du XX^e siècle », *Thèse de doctorat en Géographie*, Université de Paris Sorbonne, 2002.
- JOURNÉ B., « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n° 8, 4, p. 63-91, 2005.
- KARPIK L., « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, n° XXX, 1989
- MILES M. B. et HUBERMAN, A. M., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.
- PACHÉ G. et SPALANZANI, A., « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques », Presses Universitaires de Grenoble, 2007.
- TERSSAC (DE) G. et CHABAUD, C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. LEPLAT et G. TERSSAC (DE) (Ed.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Toulouse, Octares, p. 300, 1990.
- TRAN S., « Systèmes d'information inter-organisationnels », Association Information et Management, Évry, 2004.
- YIN R. K., *Case Study Research, Design and Methods*, Londres, Sage, 2003.
- ZARIFIAN P., *Le Travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

L'ouverture du stock de connaissances de la compétence collective. Etude d'une conversation.

Nicolas ARNAUD
Audencia Nantes

Classification JEL : M10 – *Réception* : janvier 2009 ; *Acceptation* : mai 2011
Correspondance : nicolasarnaud@audencia.com

Résumé : Les théoriciens de la compétence collective définissent celle-ci de manière statique comme un ensemble de ressources dans lequel vont puiser les acteurs. En s'appuyant sur l'analyse d'une conversation, l'article démontre que le processus de construction de ces ressources est d'origine communicationnelle et illustre la manière dont ces dernières sont utilisées par les acteurs en situation. L'article dégage également des leviers d'action relatifs au management de ces dynamiques conversationnelles.

Nos résultats montrent que la compétence de ces collectifs est autant le fruit des conversations des opérateurs (de leur autonomie) que de l'action du management en termes de recrutement, de procédures ou d'outils de gestion mis à disposition.

Mots clés : communication, compétence collective, stock de connaissances.

Abstract: Scholars define collective skill from a static perspective as a set of resources that people can use. Base on the analysis of a conversation, the paper shows that these resources come from conversational activity; illustrates how people use them for collective action and concludes with some management implications.

Our results demonstrate that the competency of these groups is as much the result of conversations operators (of autonomy) as the action of management in terms of recruitment - operators, middle managers and top managers- , procedures, or management tools available.

Key words : social networks, personal network, personality traits, SME

Selon une enquête Changements Organisationnels et Information de 1997¹, 59 % des salariés interrogés déclarent « *réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement* ». Dans neuf cas sur dix, le travail en groupe est « *réalisé avec des collègues appartenant à une même unité de travail* », mais il n'est plus réalisé indépendamment d'autres collectifs puisque dans près de 50% des cas, il est « *réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise* » et dans 25% des cas « *avec des personnes extérieures à l'entreprise* ».

Le travail collectif n'est en soi pas nouveau. Même dans le schéma fordo-taylorien de travail, le collectif était présent mais Taylor ne s'intéressait qu'à l'individu isolé sur la chaîne de montage quand il mit en place son Organisation Scientifique de Travail (OST). Aucune place n'était faite aux formes collectives de travail. Ce qui a changé ces dernières années, c'est le regard que les responsables d'entreprises portent sur le travail collectif (à ce sujet voir notamment Detchessahar et Honoré 2002, Krohmer 2005) en lui reconnaissant une valeur ajoutée ainsi qu'en tentant de le promouvoir. Ainsi, comme l'écrit Krohmer (2005, p.18) « *le travail collectif, hier encore clandestin, est aujourd'hui officialisé* ».

Étudier la compétence collective, c'est, comme le considère Amherdt et al. (2000), s'intéresser plus largement à la coordination des activités par des individus lors de situations problématiques. Pour les chercheurs s'intéressant à la notion de compétence collective, cette dernière est « *un ensemble de savoir-agir* » (Amherdt, et al. 2000, p.31) ; pour Krohmer (2005, p.53) c'est une « *combinatoire de ressources* », chez Michaux (2003, p.502), un ensemble « *de savoirs et de savoir-faire [...], de modes d'échange informels* » qui permet l'action collective et individuelle. Elle est représentée comme un ensemble de ressources, fruit des « *coordinations créatrices* » (Hatchuel 1994, p.109), dans lequel vont puiser les acteurs des collectifs mobilisés. Si la compétence collective est un stock de manières d'agir, de comportement et de modes de pensée qui évoluent de manière processuelle au gré des interactions successives (fructueuses ou non), nous sommes en droit de nous demander d'où viennent ces ressources ? Quelles formes concrètes peuvent-elles prendre ? Et surtout comment sont-elles utilisées pour l'action par les acteurs ? Si

¹ Connaissance de l'emploi, n°16, mai 2005

ces travaux sur la compétence collective démontrent de manière tout à fait pertinente ce à quoi peut ressembler une telle compétence (représentation partagée, mémoire collective, langage opératif commun, confiance, etc.), ils se font néanmoins plus discrets sur sa dynamique de construction. Ce papier entend à ce titre étudier cette dynamique en mobilisant une perspective communicationnelle. Krohmer (2005, p.324) reconnaît d'ailleurs en conclusion de sa thèse sur le repérage et le management des compétences collectives qu'une approche davantage centrée sur les interactions langagières « *aurait pu permettre de comprendre l'émergence d'une compétence collective* ». C'est l'objet principal de cet article. Si souligner qu'il existe des connaissances partagées qui structurent l'interaction et qui sont mobilisés par les acteurs ne constituent pas une totale nouveauté, rares sont les auteurs en Sciences de Gestion à faire de l'analyse de conversations l'unité d'analyse de leur recherche pour étudier de tels éléments. Or, ce type de méthodologie permet de rendre compte, avec un grand degré de détail, de l'intérêt de ces connaissances/ressources pour l'action quotidienne voire sur la performance du collectif en situation de travail, mais aussi du processus de construction de ces connaissances accumulées au gré des interactions communicationnelles. Comme le précisent Fairhurst et Cooren (2004, p.134, notre traduction), l'objectif central de l'analyse de conversations « *est de discerner la manière dont les individus utilisent différentes méthodes et procédures pour produire leurs activités et construire le sens de leurs environnements* ». Un tel choix méthodologique, en plaçant le chercheur (et par extension le lecteur) au cœur de l'activité de travail du service exploitation du leader européen de la prestation logistique du meuble, permet de mettre en lumière l'utilisation pour l'action, *ici et maintenant*, de ces savoirs cumulés. Ces derniers constitueront des éléments du stock de connaissances de la compétence collective dès lors qu'ils permettent, quand ils sont mobilisées à bon escient par ses membres, de définir les rôles et les règles en vigueur, et au collectif de mieux se coordonner. Comprendre l'origine de ces savoirs collectifs et leurs effets sur l'action individuelle et collective doit amener les managers à prendre conscience de l'intérêt d'assister ces processus.

Dans le reste de cet article, il s'agira tout d'abord de se donner les moyens théoriques (1) et méthodologiques (2) d'articuler les éléments propres à la tension macro/micro qui fonde une étude approfondie de la

compétence collective. En cela, l'analyse proposée ne peut faire l'impasse sur les contextes de l'équipe, de l'organisation et du secteur auquel la situation étudiée est empruntée. C'est pourquoi l'analyse d'une conversation (3) entre acteurs d'une équipe d'exploitants d'un important prestataire logistique du secteur de l'ameublement permettra d'ouvrir ce que nous nommons, en référence aux travaux de Berger et Luckman (1966), le « *stock commun de connaissances* » de la compétence collective (4). L'article se conclut sur des éléments de réflexion relatifs à l'animation de ces collectifs de travail (5).

1. Stock de connaissances et approches communicationnelles des organisations

Un certain nombre de travaux en théorie de la décision et en recherche opérationnelle notamment, se sont attachés à mettre en évidence les processus au cœur des décisions opérationnelles qu'elles soient d'ordre individuel ou collectif. Ainsi, par exemple, en recherche opérationnelle, la théorie des graphes a permis de montrer comment, à l'aide d'un séquençage du problème en un arbre de sous-problèmes, il est possible d'ordonnancer et de modéliser chaque tâche intermédiaire dans le but d'optimiser chacune d'elles et ainsi établir l'ensemble des liens causaux entre la situation et la décision prise. Si notre intention n'est pas d'éprouver la robustesse de ces différents modèles, ils permettent de mettre en évidence l'intérêt et l'importance d'une approche contextualisée et communicationnelle de telles situations. En effet, la démarche proposée invite à reconnaître l'importance des productions passées (les connaissances issues des interactions précédentes : situations similaires, réaction de tel ou tel individu, etc.) pour faire face, collectivement, aux situations présentes. Sans discuter le caractère rationnel de la décision prise dans la situation rapportée plus bas – et donc la possibilité que l'utilisation de la théorie des graphes par exemple permettraient d'aboutir à la même solution, nous entendons montrer que ces connaissances actionnables, constituant le stock de connaissance de la compétence collective, jouent un rôle essentiel dans la dynamique collaborative et par extension dans la performance du collectif. Ce rôle peut se retrouver lors de situations récurrentes parce que les étapes du processus décisionnel peuvent être

partagées par les membres du collectif (exemple : les critères de décisions sont connus, une partie des options possibles également) tout comme l'évaluation des options possibles a pu faire l'objet d'expérimentations dans le passé. Ces savoirs accumulés s'apparentent alors à des routines. Dans le cas de situations moins récurrentes, ces savoirs actionnables permettent d'appeler à la vigilance de chacun des membres du groupe en appelant à une implication plus forte dans la dynamique collective. Dans les deux cas, les conversations jouent un rôle central non seulement parce qu'elles sont un outil évident d'interaction mais aussi parce qu'elles constituent le moment empiriquement observable de la mobilisation du stock de connaissances collectives et de son actualisation. Les conversations permettent ainsi de répartir les rôles, de réactualiser leur distribution ainsi que de réactualiser et de contrôler les rites d'interaction (Goffman 1974b) et les manières de faire admises par le collectif.

Le détour (1.1.) par les travaux de Berger et Luckman (1966) doit permettre dans un premier temps de cadrer notre positionnement théorique. Ces deux auteurs insistent en effet sur l'importance du langage dans le processus de construction d'un stock commun de connaissances directement utilisables pour l'action au quotidien. Ce travail précurseur issu de la sociologie de la connaissance représente l'acte initial d'une perspective communicationnelle du fonctionnement de la société en général et des organisations en particulier. Les travaux de Boden (1.2.) ou encore de Taylor (1.3.) développés par la suite s'en inspirent en effet très largement.

1.1 Stock de connaissances chez Berger et Luckman

La notion de stock de connaissances trouve son origine dans les travaux de la sociologie interactionniste de Berger et Luckman (1966). L'accumulation des expériences vécues détermine ce qui sera disponible et commun aux individus se côtoyant sous forme d'un stock de connaissances. Ce stock de connaissances fournit la connaissance collective de la localisation de l'individu dans le système d'action, et de ce qu'il doit faire. Une large part du stock est constituée par une connaissance pragmatique, c'est-à-dire disponible pour l'action. Ces connaissances restent valides aussi longtemps qu'elles permettent la résolution d'un problème. Bien que le stock de connaissances

représente l'intégralité de la vie quotidienne, les connaissances ne sont pas toutes disponibles en même temps et ne peuvent pas représenter entièrement la réalité. Ces connaissances sont sédimentées, c'est-à-dire qu'elles s'incrémentent dans la mémoire des individus en tant qu'entité reconnaissable et utilisable. C'est cette sédimentation qui donne sens à la biographie des individus et des collectifs de travail. Chez Berger et Luckman, la sédimentation intersubjective correspond au partage par plusieurs individus d'une histoire commune dont les expériences s'incorporent dans le stock commun de connaissances partagées. Cette sédimentation doit alors être objectivée dans un système de signes pour devenir sociale et ainsi pouvoir être transmise. Pour ces deux chercheurs, le langage, parce qu'il objectivise les expériences partagées et les rend disponibles à tous, constitue le système de signes décisif. Cette objectivation consiste en la transformation de l'expérience individuelle et collective en un objet de connaissance disponible qu'il est alors possible de transmettre aux nouveaux acteurs des collectifs. En cela, le langage constitue à la fois le produit et l'instrument central de construction de ce stock commun de connaissances. Il s'agit alors à la fois de comprendre concrètement ce que contient un tel stock, pour ensuite être capable d'agir dessus.

En cela, la notion de stock de connaissances peut être rapprochée de la conception de la mémoire organisationnelle non pas tant comme un phénomène transparent de connaissances stockées sur des supports tangibles tels que des procédures ou des supports informatisés (Cyert et March 1970), que comme la mémoire des membres du collectif de travail et leur faculté à s'y référer au cours du processus de résolution de situations complexes et incertaines (Girod-Séville 1996, 1997). Cette mémoire, comme la notion de stock, conserve les souvenirs des événements qui ont marqué l'histoire du groupe. La réactualisation du passé par l'action présente, la « *remémoration* » chez Halbwachs (1950), constitue à ce titre le propre de la mémoire collective (Bastide 1970).

Comme le précise Girod-Séville (1996, p.13), une telle conception de la mémoire organisationnelle rend cette dernière difficile à observer puisqu'elle implique pour le chercheur de décoder le fonctionnement de l'organisation. Pour le chercheur, ce travail de décodage ne peut faire l'impasse sur une longue présence sur le terrain, la multiplication des contacts et l'établissement d'une relation de confiance avec les acteurs.

Ces éléments font l'objet d'un développement dans la section méthodologique ci-dessous.

Depuis quelques années maintenant, la littérature en management propose un nombre important et toujours croissant de travaux traitant de la communication comme une forme de coordination essentielle dans les organisations (Boden 1994, Boje 1991, Detchessahar 2003, Grant, et al. 2004, Quinn et Dutton 2005). Plutôt que de considérer les organisations comme une « chose » qui existerait indépendamment du langage, les chercheurs de cette approche considèrent les organisations justement comme un produit des conversations. Après une brève présentation des travaux précurseurs en sciences de gestion de Boden (1994), nous développons la théorie de la communication, empruntée à Taylor (1993b) et Cooren (2000), qui permet de prendre en compte la tension micro/macro lors de situation de gestion (Girin 1990a), ainsi que la dimension constitutive de la communication.

1.2 La relation structure / conversation chez Boden

Boden (1994), dans son ouvrage « *The Business of Talk* », propose une approche en droite ligne avec les travaux en ethnométhodologie ainsi qu'en analyse communicationnelle de la relation entre le langage et la structure sociale. L'organisation est vue comme un processus de structuration dont l'élément central est le langage. Il s'agit à notre connaissance de la première étude empirique, ancrée théoriquement, offrant une description de la manière dont les conversations organisationnelles quotidiennes structurent l'organisation et inversement. Elle est en cela en droite ligne avec les travaux de Giddens (1984) pour qui les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents. Selon le principe de dualité du structurel développé par Giddens, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent. On retrouve chez Boden ces pratiques et ces activités sous la forme des conversations des individus. Pour Boden, la notion de « *co-présence* », empruntée à Goffman (1974a), est un élément fondamental de la vie sociale : la co-présence rend les personnes exceptionnellement accessibles et disponibles aux autres. La co-présence implique nécessairement des conversations considérées

comme l'unité à partir de laquelle l'organisation tout entière est construite et surtout unifiée. En centrant son analyse sur les interactions langagières, elle inverse la méthode d'analyse privilégiant l'étude de la structure sociale très développée en sociologie et tente alors de lier ces deux approches. En s'appuyant sur les travaux de Giddens (1984), elle entend ainsi connecter le « *micro* » et le « *macro* » à l'aide du concept de « *laminage* ». Pour Boden, il n'y a pas à faire de différence entre le micro et le macro. Le monde est un, unique et entier. Le plus infime moment d'interaction contient en lui l'essence de la société et inversement. Boden développe une vision des institutions comme le produit de l'activité discursive des individus influençant leurs actions. Comme Taylor et Van Emery (2000, p.13, notre traduction) l'expliquent : « *parmi les contributions imaginatives de Boden (basées sur une suggestion de Goffman, 1974), on trouve le concept de laminage des conversations, par lequel elle entend l'entrelacement d'interactions localement réalisées établissant une structure faisant de l'organisation un tout* ». Le terme « *laminage* » implique que les conversations locales s'imbriquent les unes dans les autres pour former un Tout (l'organisation, la structure) relativement cohérent et peu problématique. Ce processus se réalise « *pièce par pièce, moment par moment, étape par étape et niveau par niveau, les décisions sont discutées, débattues, diffusées et finalement résolues* » Boden, D., 1994, p.178, notre traduction). Le concept de laminage emprunte explicitement aux travaux de Giddens (1984) dans lesquels les interactions produisent la structure qui en retour vient contraindre les interactions. Mais Boden propose et développe un point peu abordé directement par Giddens : l'idée que la structure n'est pas qu'une construction sociale mais une construction sociale construite et fondée sur des conversations elles-mêmes tournées vers l'action. Si les conversations des individus participent à la construction de la structure de l'organisation, cette dernière fournit en contrepartie un cadre pour l'action sans lequel les individus ne peuvent agir mais qui vient également contraindre le champ des possibles. En cela, la structure *habilite* et *contraint* les acteurs. En influençant ainsi les comportements, la structure implique l'existence de sanctions. Les individus qui n'agiront pas selon les codes seront sanctionnés. Du point de vue empirique, Boden s'est particulièrement intéressée aux rôles des réunions comme mécanisme essentiel de construction de l'organisation

et de ses modes de réalisation des activités quotidiennes. Lors de telles interactions, l'analyse des tours de paroles (« *turn-taking* ») permet ainsi d'analyser les opportunités saisies ou non par les individus pour poser des questions, solliciter des conseils, clarifier des situations problématiques, négocier des accords ou encore résoudre des problèmes voire les créer, mais également d'atteindre l'essentiel à savoir la compréhension continue qui fait que la vie sociale fonctionne.

En conclusion de son livre, Boden expose sa vision du « *bureau du futur* » (Boden 1994, p.209-214), en réalité déjà effective dans un certain nombre de nos entreprises, faisant de la compétence relationnelle/communicationnelle de la firme et des employés une condition de leur survie. Selon elle, les salariés à tous niveaux allaient être affectés par une accélération de l'environnement du travail au sein duquel ils évoluent. Cette intensification ne consistera pas simplement dans le développement de technologies complexes mais par des besoins de communication interpersonnelle. L'organisation des lieux de travail devra alors promouvoir ces interactions qui favorisent la construction de compréhension commune et l'innovation à travers la discussion. Les employés ne possédant pas ces nouvelles aptitudes à communiquer, indispensables au travail de demain, seront déconsidérés (Boden 1994, p.212). Elle est d'ailleurs rejointe ici par Woodilla (1998) qui milite pour une plus grande prise en compte des conversations sur le lieu de travail (*workplace conversations*) afin de rendre ce dernier plus efficace. Cet auteur attire notre attention sur les potentielles conséquences négatives pour la performance des entreprises si ces dernières n'accordent pas un espace conversationnel suffisant à tous ses membres afin qu'ils puissent repenser les manières traditionnelles de travailler et en proposer de nouvelles plus adaptées.

1.3 Une perspective constitutive de la communication : la tension conversation / texte

Pour comprendre la dynamique de construction de la compétence collective, nous suggérons de nous munir d'un modèle théorique qui redonne la primauté à la communication en étant capable de décrire les processus de création de connaissances participant à la construction d'une réalité organisationnelle. Un ensemble de travaux en communication organisationnelle et en sciences de gestion développe

une représentation communicationnelle de l'organisation, alors conçue comme un lieu de pratiques langagières (Cooren, et al. 2006, Giroux 1999, Taylor 1993a, 1993b). Pour ces auteurs, la connaissance n'est plus seulement entendue comme quelque chose qu'un acteur communique à un autre, mais comme ce qui est construit par des individus travaillant ensemble. C'est à la fois le prérequis de leurs interactions, et un résultat devenant les bases même de leur collaboration.

Tableau 1 - La conversation et le texte (adapté de Virgili 2002)

	La conversation	Le texte
Objectif	La régulation de l'organisation au quotidien	La projection de l'organisation dans le temps et l'espace
Nature	Une chaîne d'interactions langagières quotidiennes et variées, souvent contradictoires.	Une configuration signifiante dépassant la polyphonie des conversations quotidiennes.
C'est le lieu ...	D'élaboration, d'arrangements entre acteurs en situation de travail, de leur identité, et de pouvoirs	D'inspiration d'une logique dominante permettant d'orienter l'organisation en lui donnant un cadre d'action
Organisation	2 niveaux d'organisations : le collectif humain et les communautés de pratiques	2 niveaux d'organisation : l'entité (personne juridique et symbolique) et le système (l'agencement de ressources).
Comprend :	Des traces écrites et orales :	
	Orales : discussion de travail, conversations, réunions Écrites : mémos, rapports....	Orales : discours des dirigeants, annonces officielles, Écrites : énoncés de missions, organigramme ...
Met en avant	Le caractère mouvant de l'organisation (écho aux approches interprétatives)	Le caractère stable de l'organisation (écho aux approches fonctionnalistes)
Ancrage théorique	Garfinkel, Sacks, Schegloff / Austin, Searle	Foucault, Derrida / Greimas

L'organisation y est envisagée comme « *une communauté discursive* » (Taylor 1993b) opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. Le tableau ci-dessus présente les caractéristiques de ces deux notions.

La conversation est définie comme l'activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils, ...) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le *texte* est lui composé de traces orales ou écrites et constitue l'explication qui permet d'agir et de réduire l'équivoque (l'ambiguïté). C'est la représentation de l'organisation que l'on retrouve à un niveau macro. Les textes constituent les dimensions structurelles du discours, comme le notent Heracleous et Barrett (2001) : « *just as the structural properties of social system are, according to Giddens, instantiated as social practices, so the structural properties of discourse are instantiated in daily communicative actions* ». En cela, la conversation est davantage de l'ordre de l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergeant. Le texte vise à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée (Giroux et Taylor 1995). Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé (processus de textualisation) le texte qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'actualisation). Le discours est entendu comme un ensemble structuré de textes significatifs (Grant, et al. 2004).

Dans cette approche, les auteurs ne s'intéressent pas tant à la manière dont les individus échangent des informations et des connaissances, mais à comment collectivement et de manière interactionnelle ils construisent (ou ont construit) des connaissances pour agir ensemble (Cooren 2004, Taylor et Van Emery 2000), connaissances qui sont potentiellement réactualisées lors de chaque nouvelle interaction. Au cœur de ce processus de construction se trouve le principe de *coorientation* de la communication (Taylor 2006, Taylor et Van Emery 2000, chapitre 2, p.33-68). Les circonstances d'une situation font appel aux savoirs antérieurs des individus, à travers un processus de cadrage. La construction des connaissances provient de la mise en mot, de l'énonciation de phrases provenant elles-mêmes du processus de cadrage résultant de savoirs antérieurs. Les savoirs des individus et du groupe sont donc générés et mis à jour selon un

phénomène continu. Les participants à la conversation construisent ainsi non pas une argumentation logique, ou rationnelle au sens de l'économie classique, mais *pratique* tournée vers autrui et vers la *coorientation* des actions de chacun.

2. Une tension méthodologique

Si le développement d'une compétence collective dépend de la capacité des membres des collectifs à mobiliser les différentes ressources à leur disposition de manière efficace, alors, accéder à cette capacité d'action suppose d'accepter d'entrer dans la boîte noire de l'organisation à l'échelle des situations de gestion (Girin 1990a, Journé 2005, Journé et Raulet-Croset 2008), qui est finalement l'échelle de la conversation. À ce titre, et dans le prolongement des travaux sur l'analyse des situations de gestion s'appuyant sur les travaux issus de l'interactionnisme symbolique et plus précisément sur ceux de Weick (1995) sur le « *sensemaking* », l'étude de la performance des processus de coordination entre opérateurs faisant face à des situations problématiques implique finalement d'accepter d'étudier les réseaux de communication et de conversations qui rendent possibles leur résolution. Ces réseaux sont les seuls à permettre de découvrir les frontières de la situation ainsi que les agents centraux qui ne sont pas nécessairement ceux reconnus dans les collectifs institués établis par les directions (Arnaud 2007). Pour comprendre en profondeur l'activité communicationnelle des participants, il est indispensable de confronter les conversations recueillies aux entretiens réalisés avec les acteurs concernés et leur ligne hiérarchique, ainsi qu'à des périodes d'observation visant à s'imprégner de l'atmosphère générale et des comportements de chacun dans la réalisation des différentes tâches inhérentes à la réalisation quotidienne du travail. C'est à ce prix, celui d'un investissement fort des lieux de réalisation du travail et d'une compréhension des pratiques et des logiques dans lesquelles sont impliqués les acteurs, qu'il est possible de comprendre toute « *l'organisation* » qui se trouve derrière les conversations (Cooren 2006).

La méthodologie utilisée dans cette recherche repose au final sur une transformation de la tension théorique initiale (conversation/texte)

en tension méthodologique permettant d'accéder empiriquement aux ressources mobilisées par les acteurs pour faire face aux problèmes d'organisation qui émergent. Le tableau suivant reprend les différentes techniques de recueil de données utilisées dans ce travail.

Tableau 2 - Synthèse du dispositif méthodologique d'accès à la conversation et aux textes (in Arnaud 2008)

	Conversations	Textes
Techniques de recueil de données	Observation variable et courte (stratégie 4 de Journé, B., 2005)	Construction de sa place sur le terrain
	Enregistrement audio de toutes les interactions verbales	Observation variable et longue (stratégie 3 de Journé, B., 2005)
	Utilisation d'un carnet pour relever le contexte immédiat de la situation comme les actes physiques de communication (grimaces, soupir, attitudes comportementales)	Observation fixe et courte (stratégie 2 de (Journé, B., 2005))
		Observation fixe et longue (stratégie 1 de Journé, B., 2005)
		Analyse documentaire
		Entretiens réflexifs
		Entretiens en situation de travail
		Entretiens biographiques (Rouleau 2003)
		Journal de bord
Analyse des données	Analyse conversationnelle (Sacks, et al. 1974)	Théories critiques (Foucault 1969)

Les données de terrains recueillies et mobilisées ici sont le résultat d'un travail doctoral conduit sur trois années (Arnaud, 2007). Afin de neutraliser au maximum les conséquences de la situation d'observation sur les comportements des acteurs, deux stratégies ont été privilégiées. La première a consisté à passer du temps au sein et avec le collectif étudié dans cet article. La situation rapportée s'est déroulée lors de la troisième période d'observation. A ce moment, nous échangeons et vivons avec le groupe observé depuis près de trois années. A plusieurs

reprises nous avons été sollicité par les membres du collectif pour partager des moments privés de la vie de l'entreprise (anniversaires, pots, match de football inter-entreprises). Egalement, et avant la réalisation de notre travail doctoral, cette entreprise et ce secteur avaient également fait l'objet d'un travail initial à l'occasion d'un mémoire de DEA. Une deuxième stratégie découlant en partie de la précédente a consisté, à l'image de ce qu'a pu réaliser Journé dans son propre travail de doctorat (Journé 1999, le chapitre méthodologique), à accepter d'entrer dans l'intimité des personnes côtoyées en partageant les repas, les pauses mais aussi notre situation familiale, les caractéristiques de notre futur métier, le fait d'avoir des enfants, etc. La conjugaison de ces deux stratégies a permis de suivre et d'enregistrer sur magnétophone - en atténuant fortement tout effet de type Hawthorn – des heures de conversations relatives à des situations plus ou moins problématiques dont l'une d'entre elles est rapportée dans les pages qui suivent.

Plus précisément, les données retenues pour illustrer notre propos concerne une conversation entre trois opérateurs de la salle d'exploitation d'un important prestataire logistique de l'ameublement permis grâce à l'utilisation de la stratégie d'observation n°4 (courte et variable) de Journé (2005). L'analyse de cette conversation a par ailleurs exigé de nombreux entretiens (près de 70 pour la totalité de l'enquête) ainsi que plusieurs périodes d'imprégnation du terrain et d'observation systématique (trois périodes de trois mois étalées sur 2 années). Le recours à des documents propres à l'entreprise (fiches de postes, fiches qualité, tableaux de bord de rentabilité par tournées, tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes anomalies) et au secteur a également été utilisé. Nos données ont été analysées à l'aide d'une triangulation des différentes techniques de collecte d'informations mobilisées (Miles et Huberman 1991, p.480). Toutes les données recueillies ont été dans un premier temps codées par unité renvoyant au même phénomène, puis regroupées pour rendre compte de récurrences (codage ouvert puis axial chez Corbin et Strauss 1990). Ce travail a été facilité par l'utilisation du logiciel Nvivo 7.

3. Contexte sectoriel et conversation

3.1 Éléments de contexte

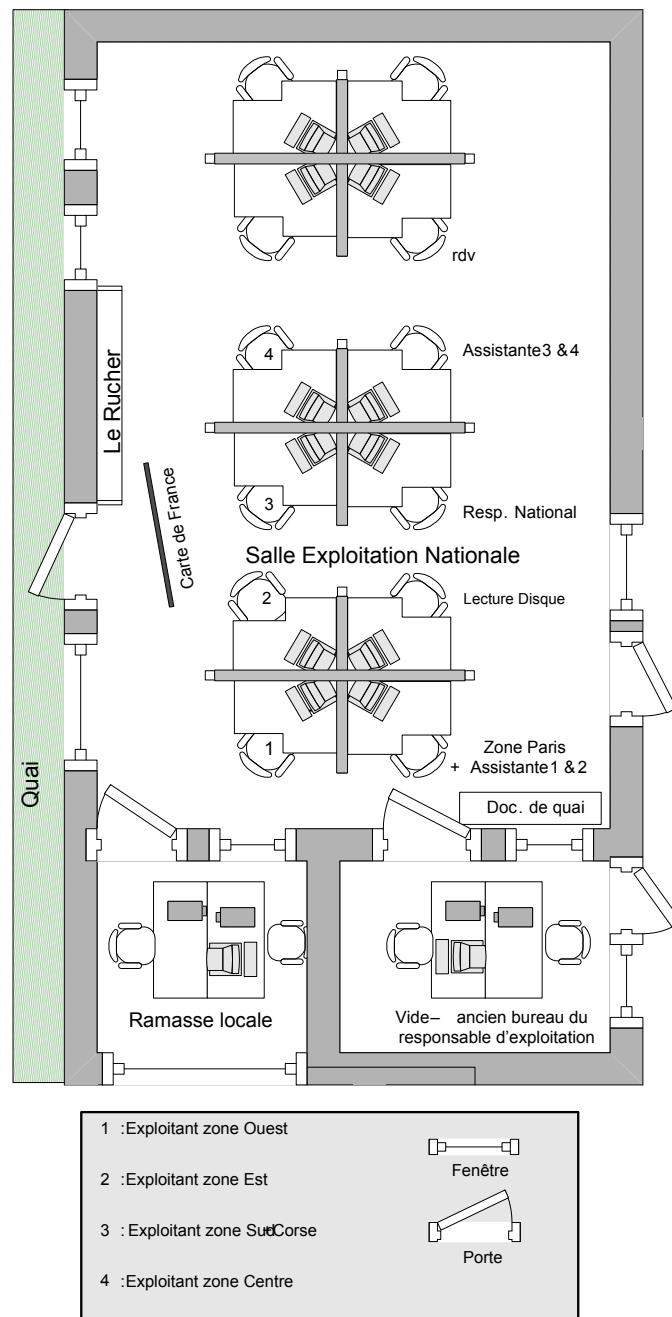
Les acteurs du transport de meubles ont dû faire face ces dernières années à une complexification de leur métier qui s'explique par différentes raisons. Tout d'abord, on a pu observer chez les industriels du meuble, une importante vague de rationalisation de la production. Cette rationalisation s'est notamment traduite par la réduction et la maîtrise des stocks autour du principe du juste à temps ce qui a impliqué des impératifs nouveaux pour les transporteurs, notamment du point de vue de la réactivité et de la qualité de la prestation proposée. Complexification également, parce qu'il a été observé une diminution de la taille des lots qui participe directement à la complexification de l'organisation des flux. Concrètement, chaque véhicule est chargé d'un nombre de lots supérieurs, l'obligeant à réaliser davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons qui tend à être de plus en plus court, avec la perspective de deux livraisons hebdomadaires. Cette mise en tension progressive des flux de marchandises, renforcée par l'externalisation progressive des services transport et logistique, ont fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes « *capables de gérer* » des situations devenant de plus en plus complexes et indéterminables *ex ante*. Pour les gérer, les transporteurs ont embauché et formé de jeunes exploitants pour gérer des dossiers logistiques devenant de plus en plus complexes avec des règlements contraignants, des schémas logistiques devenant également plus complexes impliquant de posséder des compétences nouvelles, afin d'être en mesure d'apporter des solutions à des industriels et à des clients étrangers. En intensifiant l'interdépendance entre les différents acteurs des collectifs concernés, tous ces éléments font de la question de la coopération entre opérateurs un élément central. Cette coopération se matérialise par des échanges plus réguliers et plus complexes nécessitant l'implication de chacun. Les équipes d'exploitants, auxquelles s'intéresse cette recherche, constituent le cœur des prestataires logistiques. En étant au carrefour des différentes parties prenantes du système d'action (chauffeurs, commerciaux, clients-fabricants, destinataires, agents de quai, sous-traitants, etc.), ils ont la responsabilité quotidienne de l'organisation des flux de marchandises.

3.2 Conversation en situation de gestion

Les salles d'exploitation (voir figure 1 ci-dessous) des entreprises de transport routier de marchandises constituent, comme aiment le dire de nombreux professionnels du secteur, le « *poumon* » de ces entreprises. C'est là, dans l'interaction avec un grand nombre d'individus au sein et en dehors de l'entreprise, que se joue l'organisation de la prestation logistique. Comme expliqué précédemment, le transport dans le secteur de l'ameublement est structuré de la manière suivante : enlèvement chez le fabricant semaine A et livraison chez le destinataire semaine B. Si ce principe éminemment structurant doit à terme être bouleversé, il était effectif au moment du travail d'enquête sur les différents sites. Il constitue à ce titre un élément structurant de la pratique des exploitants et plus largement des acteurs du secteur.

Les exploitants ont en charge l'organisation et le suivi des tournées hebdomadaires de livraison ainsi que l'organisation des enlèvements, afin de ramener les marchandises sur leurs quais avant expédition. La marchandise est alors dispersée sur les plates-formes selon les départements et pays de destination pour être chargée en début de semaine suivante. Malgré la relative stabilité des clients de cette entreprise, l'incertitude sur les caractéristiques de l'objet échangé demeure évidente : annonce parfois tardive des volumes à transporter ainsi que de leurs destinations ; fractionnement des colis de chaque client de manière à optimiser les tournées, obligeant à combiner plusieurs clients dans un même véhicule. La stabilité des partenaires fabricants et distributeurs a toutefois permis de mettre en place dans ce secteur du meuble des livraisons et des enlèvements à des heures programmées établies par rendez-vous.

Figure 1 - Représentation de la salle d'exploitation Nationale des Transports Girard



La conversation analysée (placée en annexe 1) fait suite à un appel téléphonique informant la salle d'exploitation qu'un chauffeur est tombé malade. Nous sommes un mercredi matin. Le chauffeur en question n'a pu finir sa tournée de livraison et n'a pas encore commencé ses rechargements. C'est l'assistante d'exploitation des exploitants n°3 et 4 (AE2 par la suite) qui réceptionne l'appel. Ce matin, les deux exploitants (n°3 et n°4) qu'elle assiste sont absents. L'un est en récupération, comme tous les mercredis matin, et le second est en formation pour la journée sur le futur progiciel de transport – appelé HARMONY – qui devait être mis en place peu de temps après la fin de l'enquête. C'est un exploitant de chez DESTANDAU, une société du groupe situé dans le Sud-ouest qui informe l'AE2. Celle-ci ne sachant quelle décision prendre, informe la salle *« eh les gars ! J'ai Destandau, et JEANNY T., il est là-bas ! Mais il est malade. Ils l'emmènent chez le docteur !! Faut que je...donc il arrête sa tournée ? »*. L'exploitant n°1 demande à récupérer l'appel et prend une première décision sans en informer la salle d'exploitation. La conversation rapportée se déroule en tout début d'après-midi. Si le chauffeur malade concerne la zone de N°4, l'exploitant n°2 et le responsable de la ramasse locale se penchent sur le problème. Après avoir pris possession de l'information concernant son chauffeur malade – via un post-it rédigé par n°1 - et en avoir discuté avec le responsable national, n°4 va voir n°2 à son arrivée après la pause déjeuner. On constate que l'exploitant n°1, qui avait agi sur la situation, n'est pas intégré à la conversation.

Dans la conversation qui précède celle étudiée ici (lignes 1 à 40 non reproduit pour des raisons de place), l'exploitant N°4 appelle son chauffeur. Il apprend que l'arrêt de travail court jusqu'au vendredi mais qu'il reste toujours une chance qu'il soit rétabli avant et puisse alors ramener son véhicule vendredi. Il est important que les véhicules soient rentrés le vendredi pour être déchargés de manière à ce que, dès le lundi matin, ils commencent à être chargés pour partir en livraison.

Dans la conversation qui nous intéresse (lignes 41 à 175), les exploitants n°2 et n°4 auxquels vient s'ajouter le responsable de la ramasse locale (RRL) discutent de la solution à apporter à la situation. Il faut donc décider 1) d'un chauffeur à récupérer pour finir la tournée du chauffeur malade (détourner un autre chauffeur ou envoyer un

intérimaire), 2) de comment livrer les colis impératifs, et 3) prendre une décision limitant les coûts financiers et commerciaux. Les exploitants présents (n°2, n°4 et n°1 ; n°3 est en formation) cet après-midi là et le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) se retrouvent devant la carte de France sur laquelle sont représentés les itinéraires des tournées, avec les noms des chauffeurs et les références de leurs tracteurs et des remorques ou caissons, ainsi que les noms des fabricants et destinataires les plus importants. On remarque assez rapidement que l'interprétation du problème est relativement partagée puisque chacun est d'accord 1) pour trouver une solution permettant de ramener le camion (qui se trouve dans le Sud de la France) en Vendée en minimisant les coûts, et 2) trouver une manière de livrer une partie de la marchandise (au moins la plus urgente). Pour autant, chacun tient une position différente des autres du point de vue de la solution à apporter.

Commence alors une intense discussion entre ces trois personnes afin de résoudre collectivement la situation. Aux lignes 42 à 50, les deux exploitants, sous le regard attentif du RRL, commencent à faire le tour de la question : les colis les plus importants seront livrés par Destandau (ligne 42) ; le chauffeur Stéphane va récupérer le reste de la tournée et l'effectuer à la place de Jeanny, le chauffeur malade (ligne 44 et 46) ; enfin, Christophe passera chercher la remorque de Stéphane (ligne 48). On constate que si n°2 et RRL sont présents, c'est n°4 qui propose l'état de la situation et des solutions correctives à apporter jusqu'à la ligne 49 lorsque n°2 soulève un nouveau problème : si Christophe doit être déplacé, il vaut mieux refaire un nouvel échange de remorques ! N°4 acquiesce. La situation se compliquant, n°2 (ligne 51), propose sous forme de boutade d'envoyer un intérimaire (« n°2 : *oh là là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY (le chauffeur malade) on va le renvoyer chez lui !* »). Il est possible d'interpréter cette proposition comme une stratégie d'évitement par laquelle n°2 se désengage, tente de sortir de la phase d'engagement amorcée par n°4 dès la ligne 1. En agissant ainsi, il fait preuve de peu d'implication dans la dynamique communicationnelle qui est en train de se dérouler. S'il fera par la suite d'autres propositions de ce type, n°2 se repositionne dans la discussion en se renseignant auprès de RRL s'il n'a pas de chauffeurs libres (la deuxième partie de la ligne 51). Il regarde la carte de France qui vient alors alimenter la discussion en offrant aux acteurs des informations soutenant la

dynamique discursive à l'œuvre (« *[[il regarde la carte de France]] On a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?* ») et permettant rapidement d'évacuer deux possibles problèmes d'enlèvements (ligne 51 à 56). L'exploitant n°4 et le RRL veulent eux s'en sortir avec les moyens dont ils disposent, sans avoir recours à l'intérimaire.

A la ligne 57, n°4 qui était resté silencieux depuis la conversation avec Jeanny (le chauffeur malade) revient dans la conversation. Visiblement, les mots du chauffeur malade de la ligne 39 (« *Ça devrait aller mieux quand même !! Je prends les médicaments et ça ira mieux, bon j'ai de la température ça c'est sûr, mais ça ira mieux demain hein je pense ! Demain...* ») lui restent en tête. Ils agissent sur sa réflexion et l'amènent à proposer une solution (ligne 59 et 61) s'appuyant sur le sentiment du chauffeur (ligne 61). Le RRL, un ancien chauffeur, a davantage recours à l'affectif pour convaincre ses jeunes collègues de s'occuper davantage de la position du chauffeur malade : « *mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi lui aussi ?* » (ligne 62), ou bien encore « *nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre.....* » (ligne 68). Pour autant, il fait preuve d'une certaine logique : « *de toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane, il livre demain.....* » (Ligne 95). Il est intéressant d'observer que les positions évoluent et passent d'une logique marchande à une autre correspondant davantage à celle du bon père de famille (dû certainement à son passé de chauffeur), une justification dans l'ordre domestique (Boltanski et Thévenot 1991), sans forcément atteindre un compromis entre ces deux mondes. N°4 semble moins soucieux de l'état du chauffeur, et davantage concerné par la marchandise et la qualité du service.

A plusieurs reprises, il a été constaté une manière intéressante de faire une pause dans l'activité réflexive des participants, lorsque la situation est délicate, à l'aide de ce qu'il est possible d'appeler la « *plaisanterie rituelle* ». Rituelle en ce sens qu'elle revient fréquemment en de telles situations, et qu'elle a pour effet de relâcher la tension, de ressouder le groupe, permettant ainsi de relancer la discussion devant aboutir à une solution logistique. Les paroles ironiques de n°2, de la ligne 69, illustrent ce point : « *« Non non, mais moi je suis d'accord avec vous. PM, il est rentré ce soir !!* ». Ce

chauffeur sert de tête de Turc. Il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, en référence à ses comportements passés. L'exploitant n°4 nous explique qu'un jour, alors que ce chauffeur finissait ses livraisons en région parisienne, il est rentré directement en Vendée un jeudi sans en parler à personne alors qu'il comptait sur lui pour effectuer un certain nombre d'enlèvements dans l'après-midi du jeudi. L'analogie à « PM » est ainsi devenue un véritable rite au sein des exploitants lorsqu'un « service » particulier doit être demandé à un chauffeur. Elle fonctionne comme un récit (Boje 1991) indiquant à chacun que la situation est complexe, mais qu'il existe toujours une solution qui s'obtiendra par le dialogue, la discussion. La plaisanterie est intéressante culturellement, car elle est le fruit de l'histoire commune des acteurs. Elle constitue un produit des interactions précédentes. Elle permet aux acteurs qui l'utilisent (ici l'exploitant n°2) de rappeler, en très peu de mots, cette histoire commune qui permet au final de caractériser, entre eux, les nouvelles situations problématiques. On fait appel à la « *blague PM* » quand la solution n'est pas encore trouvée. C'est l'occasion de montrer qu'on a, dans un passé proche, vécu des choses ensemble. La blague permet de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas – encore – de solution. Elle évite le potentiel retrait de la dynamique discursive des acteurs. C'est en cela qu'elle constitue un réel signe de la compétence collective. Un groupe sera compétent collectivement lorsque ses membres possèdent des représentations qui font immédiatement sens pour tous et lorsque chacun est capable de les mobiliser à bon escient.

Si l'utilisation de « plaisanteries rituelles » constitue un marqueur intéressant de la compétence collective, la compréhension de son sens fait directement appel au cadre de son énonciation. La « vanne » informe, quant à elle, le nouvel arrivant sur son degré de socialisation et d'acceptation par le groupe ainsi que sur le fonctionnement du collectif. Ainsi la réplique de RRL à n°2 qui considère que le chauffeur malade va vite se remettre (et donc qu'il pourra conduire) sans prendre réellement en considération le type de virus qu'il peut avoir : « *Oh ! Arrête ! Toi tu te casses un ongle et tu prends un jour d'arrêt !* », peut se concevoir comme une façon d'amener l'exploitant n°2 à revoir sa position concernant l'état du chauffeur. La « vanne » est acceptée par n°2 car elle vient du RRL et non d'un étranger au groupe, ce qui

signifie qu'ils ont construit des relations qui permettent et autorisent de tels comportements. D'autres réflexions du même ordre s'observent très souvent dans la salle d'exploitation. À chaque fois, on constate un réajustement de la position de la personne visée par l'intervention. Tout comme la « plaisanterie rituelle », l'utilisation de « vannes » par les membres de ces collectifs de travail révèle des représentations partagées au sein des membres du groupe. Ces deux formes d'énoncés rappellent aux membres de l'équipe, qu'ils constituent effectivement une équipe avec ces rites, ces histoires, ces blagues et ces modes de comportement. Ces énoncés accomplissent réellement une action sur l'activité du groupe. Ils permettent de resserrer les liens. Ils appellent à la coopération du collectif, à la vigilance collective dans l'ici et le maintenant de la situation. Ils constituent à ce titre autant de signes d'une compétence collective, de référence commune avec une grande économie de mots. Surtout, ce type d'énoncés parle rapidement aux acteurs et favorise le succès et la performance de l'organisation par la résolution de la situation rencontrée.

Les lignes 119-124 illustrent l'existence d'une image opérative commune aux trois participants. En effet, lorsque n°2 propose une idée sous forme de question. N°4 répond à cette interrogation, et RRL enchaîne de manière simultanée avec n°2 (lignes 121-122). N°4 prolonge l'idée de n°2 à la ligne 123. Ce passage révèle un moment durant lequel les trois acteurs de la salle d'exploitation arrivent ensemble, dans le même temps, à la construction d'une solution au problème de ce chauffeur malade.

On remarquera que la solution finale adoptée, à savoir le détournement du chauffeur Stéphane pour finir les livraisons qui peuvent l'être, puis le retour du camion du chauffeur malade par lui-même le lendemain soir, est totalement basée sur une hypothèse : à savoir que le chauffeur malade aille mieux demain après-midi, c'est-à-dire vendredi. Un scénario est donc réalisé sur cette hypothèse. Un deuxième est toutefois rapidement évoqué dans le cas contraire par n°4 à la fin de la discussion : « *voilà, et puis si Jeanny et ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire ...* ». Finalement, l'utilisation de scénarios, à l'instar de la théorie des graphes par exemple, participe également à la construction de l'action collective dans la salle d'exploitation à travers les dynamiques communicationnelles des acteurs. Toutefois, on notera l'importance des connaissances partagées,

issue du vécu collectif et des pratiques conversationnelles passées, pour comprendre le processus de résolution de la situation émergente en temps réel.

Maintenant que les trois acteurs se sont entendus sur la manière dont la situation du chauffeur malade doit être gérée, chacun est maintenant à même de « *se débrouiller* » et de mettre en œuvre les implications opérationnelles de cette discussion. Chacun doit agir et pour cela dire. Ainsi, n°4 va appeler le chauffeur Stéphane pour le « déplacer », puis il appellera Destandau pour leur demander de vider et de recharger les colis impératifs de la semi de Jeanny dans celle de Stéphane. L'exploitant n°2 appellera les chauffeurs Finiou (ligne 170) et JérémY (166) afin de réajuster leurs tournées. RRL, quant à lui, va ajuster ses plannings de rechargements en fonction des décisions qui viennent d'être prises. Il va mettre à jour la carte de France afin que les absents de la discussion puissent prendre connaissance, à leur retour en fin d'après-midi ou demain matin, des modifications qui ont été apportées au planning.

La partie suivante revient en détails sur les éléments du stock de connaissances propres au collectif étudié à travers cette situation. Si le rôle de la « plaisanterie rituelle » pour l'action de cette équipe d'exploitants a déjà été développé, d'autres ressources telles que l'individu stigmatisé ou encore le mode d'utilisation des outils de gestion font l'objet d'une analyse approfondie dans la section suivante.

4. L'ouverture du stock de connaissances de la compétence collective

Le développement des questions de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des règles concurrentielles actuelles, a pour conséquence d'accentuer les situations d'interdépendance cognitive (Terssac (de) et Chabaud 1990) tant en interne, au sein de l'équipe de travail, que dans l'inter-service (au niveau du groupe) et au niveau inter-organisationnel. Ce type d'interdépendance constitue à ce titre la condition première pour qu'une compétence collective se développe. En effet, une telle compétence se construit en réponse à ce besoin de coordination qui survient et nécessite inévitablement, de la part des acteurs concernés, d'entrer dans

des modes de communication interpersonnelle, noyaux de la dynamique de construction du sens et de représentations collectives. La construction du stock de connaissances de la compétence collective, comprise comme un ensemble de schémas d'interprétation collectifs (Weick 1979) à travers lesquels les informations seraient filtrées/encodées, passe par le développement de significations communes et de capacités à interpréter les actions, les informations, les documents et les règles de l'organisation.

L'activité conversationnelle passée des participants crée des blagues rituelles, des individus stigmatisés ou encore des modes d'usage des outils de gestion propres au collectif de travail. Ces produits des interactions constituent à ce titre des connaissances accumulées par le vécu collectif des acteurs. Ils en constituent une forme de mémoire collective dans laquelle chacun est amené à puiser pour améliorer le processus de coordination au sein du groupe.

Ainsi, les « plaisanteries » et autres « vannes », sont l'occasion de montrer que les acteurs ont, dans un passé proche, vécu des choses ensemble, qu'ils partagent une histoire commune. Parce qu'elles font rapidement sens, elles permettent de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas de solution. Ceci évite l'apparition de potentiels retraits, voire d'évitement, de la dynamique discursive, et donc d'organisation, par les acteurs. Elles sont à la fois la manifestation de la compétence collective du groupe et un instrument de travail à son service pour la résolution efficace des situations problématiques rencontrées.

L'individu stigmatisé, raillé et exclu, constitue également un marqueur de l'unification des représentations autour de ce qu'est un travail réalisé efficacement, et à ce titre constitue un signe de la compétence du groupe auquel n'appartient finalement plus qu'officiellement l'exploitant n°1. Il renseigne sur les valeurs du groupe et les comportements attendus en son sein. Le comportement coopératif est attendu de la part de chacun des participants à la construction de la solution logistique. Ce qui est valorisé au sein du collectif, c'est la capacité individuelle à se débrouiller, à jongler avec les éléments de la situation. Lorsque la situation est trop complexe pour la personne, le comportement valorisé sera à l'inverse celui de l'entraide, de la faculté à être source de propositions afin de permettre à son collègue de démêler des problèmes jugés par le collectif

insurmontables à résoudre seul. Pour cela, la connaissance technique d'une personne doit être perçue comme suffisante par les membres du groupe, pour qu'existe une chance de voir sa compétence, et donc sa légitimité, reconnue dans les conversations. Dans le cas contraire, on observe très souvent une baisse de l'implication de l'individu concerné ainsi que des autres membres du groupe envers lui dans les processus coopératifs (Chédotel 2004), comme c'était le cas précédemment pour l'exploitant n°1. Pour les autres exploitants, observer et constater qu'un de ses collègues ne peut assumer seul, sans les conseils réguliers du responsable de salle, les tâches qui lui sont attribuées a pour conséquence l'exclusion de cette personne des processus de discussion et le renvoie au seul et simple rôle d'exécutant plutôt qu'à celui d'organisateur comme stipulé dans la fiche de poste exploitant. L'individu est donc stigmatisé du fait de mauvaises décisions concernant l'organisation de ses tournées de livraison ayant eu des conséquences sur la performance du groupe. De plus, sa formation commerciale, mal acceptée par le reste du groupe, tous issus de formations techniques en transport et logistique, l'a définitivement discrédité auprès de ses collègues. En s'appuyant sur les travaux précurseurs de Goffman (1975)², des chercheurs en organisation (Paetzold, et al. 2008) ont étudié le phénomène de construction social de stigmates et ses conséquences en termes de perte de légitimité et de réputation pour la personne stigmatisée dans son environnement professionnel. Cette stigmatisation est réellement portée par l'exploitant n°1 qui ne participe que très rarement aux discussions dans la salle d'exploitation comme celles rapportées précédemment. Les situations problématiques qu'il rencontre sont soit résolues directement par la hiérarchie, soit, lorsqu'elles mettent en question la performance du groupe dans sa totalité, discutées par les trois autres exploitants. La décision prise est alors transmise à n°1 pour exécution. La présence

² Goffman identifie trois types de stigmates pour les individus : corporel (par exemple déformation du visage), ceux tenant à la personnalité et/ou au passé de l'individu et enfin les stigmates dits « tribaux » (race, religion, nationalité, ...). Si le cas rapporté dans cette recherche peut sembler initialement éloigné considérant que les stigmates étudiés (formation de commercial plutôt qu'en logistique et comportement non coopératif ayant eu des incidences négatives sur la performance du groupe) apparaissent de moindre importance, l'enquête montre néanmoins que les conséquences pour l'intéressé sont similaires à ce que Goffman a pu montrer : forme d'exclusion du groupe des « normaux ».

d'individus stigmatisés constitue un autre signe de la compétence collective.

L'activité sociale et conversationnelle des acteurs est également inscrite dans les modes d'usage qu'ils font du dispositif et de l'outillage gestionnaire existant. Ainsi, l'architecture des lieux de production, la carte de France ou encore le progiciel de gestion (appelé HARMONY dans la conversation placée en annexes) constituent, à des degrés variables, autant d'outils d'investigation du fonctionnement des organisations concernées et de supports à l'activité conversationnelle. La manière d'utiliser par exemple la carte de France peut varier d'un collectif à un autre. Au sein de la salle d'exploitation de ce transporteur, toute décision doit être affichée sur la carte, sans quoi des remarques sont formulées : « *comment veux-tu qu'on s'y retrouve si tu affiches pas tes changements ?!* ». Dès lors, connaître les règles d'utilisation de la carte de France et les appliquer, participent directement à l'intégration dans le collectif et à sa compétence. À l'inverse, l'individu ignorant de telles règles risque d'être stigmatisé et écarté des processus d'élaboration des règles de fonctionnement. Il faut prouver son implication dans la coopération.

Loin de constituer un outil de contrôle imposant à tout exploitant de révéler ses décisions et l'état d'avancement de ses tournées, la carte de France fonctionne davantage comme un outil appelant à la coopération et à l'entraide (David 1998). L'utilisation de cet outil par les acteurs de la salle d'exploitation de notre transporteur n'est pas sans rappeler le rôle de la carte des Pyrénées pour les soldats hongrois perdus dans les Alpes évoqués par Weick (1995). Cette carte, même inexacte, a permis à ces soldats de se poser des questions et d'interagir, de décider et ainsi de continuer à avancer. Ainsi, et au-delà de son utilité intrinsèque, la carte de France de la salle d'exploitation joue ce même rôle médiateur en favorisant la discussion et ainsi l'action.

Afin de prolonger l'analyse de ce caractère médiateur, il apparaît également pertinent de rapprocher cet outil de la feuille de soins composée de documents écrits et constituant le profil du patient dans l'hôpital étudiée par Grosjean et Lacoste (1999). Les documents examinés par ces deux auteurs contiennent les indications sur l'état de santé ainsi que les notes et les commentaires sur l'évolution du patient, son état psychologique, etc. Ce document (la feuille de soins) constitue pour ces deux chercheurs une véritable production collective puisque

docteurs, aides-soignantes, infirmières, anesthésistes participent tous à sa création. Elles nomment « *polygraphique* » un tel processus. La fiche de soins crée un texte relatif au caractère interdépendant des actions de chacun. La carte de France fonctionne de la même manière. Tracer ses tournées, indiquer les noms des chauffeurs, les références des tracteurs, des semis et des remorques ou tout autre changement, construisent et imposent un discours sur la nécessité de coopérer entre responsables de zones traduisant un certain mode de fonctionnement du collectif. Au final, l'outil carte de France, s'il appelle autant au contrôle qu'à la coopération, c'est parce qu'il implique un mode d'usage spécifique défini par le groupe. Plus que sa présence, c'est la manière dont les acteurs l'intègrent dans leur travail au quotidien qui constitue un signe de la compétence collective et donc un élément de son stock de connaissances. L'usage de l'outil appelle alors tout nouveau membre à se comporter selon un texte dicté par le collectif.

En guise de conclusion, nous développons quelques réflexions sur la question de l'animation de ces collectifs, et plus particulièrement du rôle des responsables opérationnels en lien avec une perspective plus stratégique de la compétence collective. Ce faisant, nous proposons un retour sur la perspective communicationnelle des organisations mobilisée dans cette recherche.

Conclusion : de la compétence collective à la compétence stratégique ?

Cet article met évidence des résultats d'ordre théorique, managérial et méthodologique.

D'un point de vue théorique, les chercheurs en gestion des ressources humaines considèrent que la construction d'une compétence collective est supposée avoir des conséquences directes à la fois sur les performances individuelles et collectives mais également sur la performance organisationnelle (Arnaud 2007, Chédotel 2001, Michaux 2003, Retour et Krohmer 2006). En cela, cette recherche alimente la discussion autour du lien entre compétence collective et compétence stratégique (Guihlon et Trepo 2000) dans une perspective *Resource Based View*. Dans le prolongement de cette perspective, Warnier (2008) propose un modèle théorique dépassant les limites de la RBV

permettant ainsi de saisir la dynamique de construction de la compétence stratégique. Warnier (2008, p.228) montre alors que « *les compétences qui confèrent un avantage concurrentiel sont celles qui sont cohérentes avec le comportement stratégique de l'entreprise* » et l'évolution de son secteur. De plus, l'auteur avance que « *les dirigeants décident explicitement de développer une compétence et accompagnent cette décision d'investissement sous des formes variées* ». Si, les compétences organisationnelles étudiées par Warnier sont plus physiques (investissement ou non dans des technologies spécifiques notamment) que celle qui nous a intéressé dans cette recherche, le degré de cohérence entre construction de compétence collective et stratégique apparaît lui très clairement dans notre étude. Comme évoqué dans la présentation du secteur du meuble (section 3.1.), ce dernier connaissait lors de l'enquête un fort mouvement de complexification faisant du fonctionnement du service exploitation un élément central de la compétitivité de l'entreprise de par la capacité du groupe d'exploitants à décider très rapidement, individuellement et/ou collectivement, de solutions assurant un compromis « acceptable » entre conséquences économiques et commerciales. La compétence collective constitue en ce sens « *le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement* » nécessitant la création d'un mode de coordination spécifique entre les personnes (Guilhon et Trepo 2001, p.7-8) pouvant déboucher sur la construction d'une compétence de type environnementale (Retour 2005) ou relationnelle spécifique (Asanuma 1989). A cet effet, des investissements traduisant le « *comportement stratégique* » de la firme sont alors difficilement évitables, qu'ils prennent une forme physique (outils de gestion, infrastructure, ...) ou plus sociale (recrutement, design des équipes, style de management par exemple).

D'un point de vue managérial, la dimension constitutive de la communication mobilisée dans cette recherche place l'activité conversationnelle des acteurs au cœur du processus de construction de ressources. En d'autres termes, une compétence collective voire stratégique ne pourra émerger que s'il y a implication des acteurs dans ces pratiques discursives. Si l'on accepte une telle perspective, il convient alors de réfléchir aux conditions – aux investissements – qui permettent une telle réalisation. Deux de ces conditions se trouvent notamment (1) dans l'action et le rôle des managers de proximité, et (2)

dans les outils supports de la discussion. Les processus communicationnels à l'œuvre en situation de gestion reposent en grande partie sur la présence « d'hommes orchestres », porteurs et symboles de modes de comportement tournés vers la communication interpersonnelle. Dans la perspective proposée, ces responsables passent d'un rôle de hiérarchique-décisionnaire faisant descendre des décisions à un rôle d'animateur. Animer signifie notamment rassurer les opérateurs qui eux prennent les décisions, en les dédouanant en quelque sorte d'une part de la responsabilité de ces décisions (Honoré 1999). Dans la conversation étudiée, on observe que le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) ne ferme à aucun moment la discussion avec ses subordonnés que sont les exploitants. Au contraire, il la laisse ouverte aux contributions des membres du collectif ; il l'alimente, l'anime. Il en résulte que la décision prise par un exploitant est le plus souvent celle du groupe et n'est donc pas de sa seule responsabilité. La présence ou non de tels individus influençant par leurs qualités, et leurs façons d'être et de faire, et capable d'amener les membres de leurs équipes d'exploitation vers une certaine autonomie, la prise de décisions individuelles et/ou collectives ainsi que de s'ouvrir sur les clients, est à ce titre un élément important du fonctionnement des collectifs de travail et du développement d'une compétence collective. Il semble que plus ces responsables adopteront ce type de comportement, et plus les individus oseront s'impliquer dans ces processus de communication. Ces managers sont par ailleurs amenés à être les gardiens de certains rituels (Trice et Beyer 1984). Au sein de la salle d'exploitation étudiée, le RRL remplit cette fonction en ce qui concerne l'utilisation de la carte de France qui favorise la coopération du groupe autour de l'outil. Ce qui nous amène à notre second point. Favoriser l'interaction implique également des outils de soutien, des outils d'information, c'est-à-dire des outils qui ne sont plus des outils de conformation, mais davantage des outils d'exploration du fonctionnement organisationnel et qui serviront de supports à la discussion et donc au développement d'une compétence collective. Au final, la compétence de ces collectifs est autant le fruit des conversations des opérateurs (de leur autonomie) que de l'action du management en termes de recrutement – des opérateurs, responsables intermédiaires, voire au niveau des équipes de direction –, de procédures, ou d'outils de gestion mis à disposition.

Une telle perspective pratique vient en revanche en contradiction théorique avec les chercheurs du courant communicationnel mobilisé dans cette recherche. En effet, cette perspective de recherche tend à considérer l'organisation comme un phénomène émergent (Taylor 1993b, Taylor et Van Emery 2000), en (re-)construction permanente à travers les conversations des acteurs. Ainsi, en statuant que « *l'univers organisationnel apparaît spatialement et temporellement classé non pas à cause d'une entité sui generis nommée 'organisation', qui structurerait ses propres activités a priori, mais du fait d'acteurs humains et non-humains qui non seulement contribuent à son émergence [l'organisation] de manière ordonnée mais aussi la représente en tant que telle* », Cooren et Fairhurst (2004, p.815, notre traduction) sous-estiment, selon nous, la capacité du management à influencer les interactions à travers des actions de cadrage (Girin 1990b). Ce faisant, ils omettent en effet le caractère dual de l'action collective telle qu'elle peut apparaître dans les organisations. Accepter cette dualité, c'est accepter que l'organisation existe - au moins en partie - de manière *sui generis* justement à travers les actions plus structurantes du management. En cela, notre recherche met évidence les possibilités d'actions sur ces pratiques conversationnelles.

Enfin, les signes de la compétence collective rapportés dans cette recherche jouent le rôle de stabilisateurs. Ils permettent de repérer la compétence collective. Toutefois, il est possible de leur donner du sens à la condition de les recueillir et de les analyser à la lumière des processus communicationnels à l'œuvre et de leur matérialisation en situation dans les pratiques conversationnelles des acteurs. Sans ce détour tant théorique que méthodologique, il semble difficile en effet de savoir si la carte de France par exemple constitue un outil de contrôle ou de coopération. De même, si le chercheur n'est pas capable de faire la généalogie de la plaisanterie rituelle (en interrogeant la mémoire du collectif) et de faire parler les acteurs pour savoir comment ils l'utilisent, il reste difficilement capable de comprendre son rôle dans le fonctionnement du collectif. C'est ce que nous avons tenté de faire dans cette recherche.

Bibliographie

- C.-H. Amherdt, *et al.* (2000), *Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement*, Les Presses de l'Université de Laval.
- N. Arnaud (2007), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, novembre.
- N. Arnaud (2008), « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, vol. 32, n° 2, p. 168-191.
- B. Asanuma (1989), « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills », *Journal of Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 1, p. 1-30.
- R. Bastide (1970), « Mémoire collective et sociologie du bricolage », *L'Année sociologique*, vol. 21, n° 3, p. 65-108.
- P. Berger et T. Luckman (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin.
- D. Boden (1994), *The Business of Talk: Organizations in Action*, Polity Press.
- D.M. Boje (1991), « The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, p. 106-126.
- L. Boltanski et L. Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- F. Chédotel (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 40, n° avril-mai-juin, p. 66-81.
- F. Chédotel (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 161-193.
- F. Cooren (2000), *The Organizing Property of Communication*, John Benjamins Pub Co.
- F. Cooren (2004), « The Communication Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts », *Management Communication Quarterly*, vol. 17, n° 4, p. 517-551.
- F. Cooren (2006), « Arguments for the in-depth study of organizational interactions. A rejoinder to Mc Phee, Myers, and Trethewey », *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 3, p. 327-340.

- F. Cooren et G.T. Fairhurst (2004), « Speech Timing and Spacing: The Phenomenon of Organizational Closure », *Organization*, vol. 11, n° 6, p. 793-824.
- F. Cooren, *et al.* (2006), *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- J. Corbin et A. Strauss (1990), « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, vol. 13, n° 1, p. 3.
- R. Cyert et J. March (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- A. David (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, vol. 120, n° sept.-oct., p. 44-59.
- M. Detchessahar (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 142, p. 65-84.
- M. Detchessahar et L. Honoré (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 5, n° 1, p. 43-75.
- G.T. Fairhurst et F. Cooren (2004), « Organizational language in use : interaction analysis, conversation analysis and speech acts schematic », in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick et L. Putman (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, Sage Publication Ltd, p. 131-152.
- M. Foucault (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard.
- A. Giddens (1984), *The constitution of society*, Polity Press.
- J. Girin (1990a), « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (Ed.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, p. 141-182.
- J. Girin (1990b), « Problèmes du langage dans les organisations », in J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval / Edition ESKA, p. 37-77.
- M. Girod-Séville (1996), « Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle », AIMS, Lille.
- M. Girod-Séville (1997), *La mémoire des organisations*, L'Harmattan.
- N. Giroux (1999), « La communication dans la réorganisation des fusions/acquisitions », Actes de la VIIIème Conférence AIMS, Ecole Centrale de Paris.

- N. Giroux et J.R. Taylor (1995), « Le changement par la conversation stratégique », in A. Noel, P. Véry et M. Wissler (Ed.), *Perspectives en Management Stratégique Tome III*, Economica, p. 485-517.
- E. Goffman (1974a), *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit.
- E. Goffman (1974b), *Les rites d'interactions*, Les Editions de Minuit.
- E. Goffman (1975), *Stigmates*, Editions de Minuit.
- D. Grant, *et al.* (2004), « The SAGE Handbook of Organizational Discourse », Sage Publication Ltd.
- M. Grosjean et M. Lacoste (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, PUF.
- A. Guilhon et G. Trepo (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », IXème Conférence International de Management Stratégique, Montpellier.
- A. Guilhon et G. Trepo (2001), « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel. Les leçons du cas Shell », *Gérer et Comprendre*, vol. 65, n° p. 41-54.
- M. Halbwachs (1950), *La mémoire collective*, PUF.
- A. Hatchuel (1994), « Apprentissage collectifs et activité de conception », *Revue Française de Gestion*, vol. 99, n° Aout-Septembre, p. 25-41.
- L. Heracleous et M. Barrett (2001), « Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° p. 755-778.
- L. Honoré (1999), « Dynamique disciplinante, conventionalisation et mécanisme de dédouanement », *Les cahiers de l'Artemis*, vol. 2, n° 1, p. 29-62.
- B. Journé (1999), « Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique,
- B. Journé (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 63-91.
- B. Journé et N. Raulet-Croset (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. », *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, p. 27-55.
- C. Krohmer (2005), « Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble,

- V. Michaux (2003), « Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes,
- M.B. Miles et A.M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- R.L. Paetzold, *et al.* (2008), « A New Look at Stigmatization In and Of Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 1, p. 186-193.
- R.W. Quinn et J.E. Dutton (2005), « Coordination as energy-in-conversation. », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 36-57.
- D. Retour (2005), « Le DRH de demain face au dossier compétences », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 2, p. 187-200.
- D. Retour et C. Krohmer (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry (Ed.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 149-183.
- L. Rouleau (2003), « La méthode biographique », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, p. 133-172.
- H. Sacks, *et al.* (1974), « A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation », *Language*, vol. 50, n° 4, p. 696-735.
- J.R. Taylor (1993a), « La dynamique de changement organisationnel : Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et Organisation*, vol. 1, n° 1, p. 51-94.
- J.R. Taylor (1993b), *Rethinking The Theory Of Organizational Communication: How To Read An Organization*, Ablex.
- J.R. Taylor (2006), « Coorientation : a conceptual framework », in F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Emery (Ed.), *Communication as organizing : empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 141-157.
- J.R. Taylor et E.J. Van Emery (2000), *The emergent Organization. Communication as site and surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- G. Terssac (de) et C. Chabaud (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. Leplat et G. Terssac (de) (Ed.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Octares, p. 300.
- H.M. Trice et J.M. Beyer (1984), « Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 4, p. 653-669.
- S. Virgili (2002), « Repenser Le Rôle Des Acteurs Et Des Outils De Gestion Dans La Dynamique De Changement : Une Perspective Communicationnelle », XI^e Conférence de l'AIMS, Paris ESCP-EAP.

- V. Warnier (2008), *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme* Vuibert, Coll FNEGE.
- K.E. Weick (1979), *The social Psychology of Organizing*, Random House.
- K.E. Weick (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- J. Woodilla (1998), « Workplace conversations: the text of organizing », in D. Grant, T. W. Keenoy et C. Oswick (Ed.), *Discourse and Organization*, Sage, p. 31-50.

Annexe 1 - Conversation l'organisation des rechargements

41		Raccroche (2'00'') et entame la discussion avec N°2 et RRL :
42	N°4 à N°2	Donc Destandau ils nous livrent le PAU ?
43	N°2 :	Ouais !
44	N°4	Stéphane (un chauffeur) est chez CHALOSSAISil remonte chez Destandau ce soir
45	N°2 :	[Voilà]
46	N°4	[récupère] la semi
47	N°2 :	Voilà
48	N°4	Puis donc après beh on voit si on a besoin d'envoyer Christophe ou un autre chercher la semi (de Stéphane, le chauffeur).
49	N°2 :	Mais attends il faut le savoir parce que si Christophe....il s'en va avec l'autre semi livrer, la 73 (n° de la semi).....faut le faire faire à BOLINBRISSE (chauffeur) alors.... ?!
50	N°4 :ouais
51	N°2 :	Oh là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY on va le renvoyer chez lui, lui ! (s'adresse à RRL qui vient de les rejoindre :) Oh Claude, est-ce que tu as un chauffeur ... [[regarde la carte de France]] on a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?
52	RRL :	Oui
53	N°2	Est-ce que t'en as un autre pour monter la semi à BOLINBRISSE ?
54	RRL :	Oui !!
55	N°2 :	C'est bon ? (surpris)
56	RRL :	Ca calme hein ?!!! Je n'ai qu'un coup de fil à passer !! il attend, mais faut être sûr !
57	N°4	[[N°4 entre dans la conversation]] mais, Destandau nous livre le Pau aujourd'hui....
58	RRL :	C'est après midi ?

59	N°4 :	Oui. Stéphane, je vais le rappeler il va prendre la suite de la tournée demain avec le tracteur à Jeanny et tout
60	RRL :	Donc Christophe ?
61	N°4 :	Donc Christophe, beh Jeanny, il me disait beh de toute façon j'ai rien pour envoyer l'arrêt et tout, il va jusqu'à vendredi, mais si je ne l'envoie avant beh je peux remonter la semi demain soir si ça va mieux quoi. Si la LARMANDIEUX est prête. Il peut remonter la LARMANDIEUX si elle est prête si ça va mieux demain soir. Mais ça on le saura que demain quoi.....
62	RRL :	Mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi lui aussi ?
63	N°4 :	Beh rien
64	RRL :	Attendre dans le camion à Stéphane ?
65	N°4 :	Beh euh oui !
66	RRL :	Beh là, tu vas l'entendre chanter lui, tu vas voir.
67	N°4 :	Beh qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ?
68	RRL ;	Beh attends, il est malade, il est malade ! c'est de la faute à personne, hein !!
69	N°2 :	Non non mais moi je suis d'accord avec vous. PM (un chauffeur) il est rentré ce soir !! (PM, ce chauffeur sert de tête de Turc, il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, certainement en référence des comportements passés !!)
70	RRL :	[[Rires !!]]
71	N°4 :	Non beh il livre lui !!
72	RRL :	Il livre quoi ?
73	N°4 :	En descendant, le LARCOPIIL.....
74	RRL :	Et ben dame ! il fait la ramasse vendredi matin !
75	N°4 :	Voilà ! [[rires]]
76	RRL :	Qu'i vienne là s'il a un problème !!
77		(8)
78	N°4 :	Bon, beh comment est-ce qu'on fait !!
79	RRL :	Beh comme je viens d'le dire.
80	N°4 :	Puis Christophe lui qu'est-ce qu'il va faire ?

81	RRL :	Et Stéphane lui, il est plein ou ?
82	N°4 :	Euh oui, beh lui il va être complet ce soir
83	RRL :	Et pourquoi Jeanny il remonte pas avec ce camion remorque ? c'est débile ça !
84	N°4 :	Ouais, bah ouais.
85	RRL :	Si l'autre il est chargé faut que JEANNY il remonte avec le camion remorque et ils se voient ce soir.
86	N°4 :	Ouais il sera chargé que ce soir....
87	RRL :	Beh de toute façon s'ils se voient ouais ce sera que ce soir
88	N°4 :	Jeanny de toute façon il ne remontera jamais ce soir. Il ne remontera que demain.
89	N°2 :	(après être tombé sur un post-it déposé par n°3 sur son bureau) Attention, attention ! Il y a deux livraisons urgentes à faire à l'arrière de ce camion remorque. Manu s'était déjà engagé auprès de Chalossait hein, à Saintes !
90	RRL :	On pouvait pas livrer, c'était même pas arrivé !
91	N°2 :	Saintes, c'est sur sa route de retour, banane ! et Destandau lui avait mis aussi un client à faire sur Rochefort ou Royan je sais plus lequel !
92	N°4 :	Donc si c'est Jeanny qui prend c'est baisé ! (l'idée étant de faire rentrer directement le chauffeur malade aux essarts)
93	N°2 :	C'est baisé !
94		[[N°2 : est au téléphone.]]
95	RRL :	De toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane il livre demain.....
96	N°4 :	Et puis ce qui va rester demain soir on le laisse chez Destandau.....
97	RRL :	Beh voilà. Et Christophe, il fait la tournée à BOLINBRISSE comme ça, on n'a pas besoin d'interimaire pour monter la semi (du sud dans l'ouest).
98	N°4 :	Voilà...

99	RRL :	De toute façon, Stéphane si il livre demain toute la journée, il ne restera jamais grand-chose vendredi matin ? Non ?
100	N°4 :	Oh beh non
101	RRL :	Destandau, ils livrent aujourd'hui, demain il va rester quoi ? (2) c'est ça qu'il faut voir !!
102		[[N°4 recherche sur Traplus ces infos]]
103	RRL :	Destandau il livre quoi lui à la place de Jeanny ? (personnification de l'entreprise)
104	N°2	(il écoutait la conversation. Il termine son appel téléphonique et intervient) Il va lui rester tout le MOULIN et tout le PAU
105	RRL :	Ouais mais ça va lui demander une journée ça ou plus ?
106	N°2 :	Ah plus d'une journée ça.....
107	RRL :	Il va rester quoi alors vendredi matin ?
108	N°4 :	Alors !!!!.....
109	RRL :	Il dit tout le Pau mais si ça se trouve il va faire que le Roche Bobois
110	N°2 :	Et puis y avait un autre client, Schmidt là ou je sais pas quoi !!
111	N°4 :	Il livre le Pau là ?
112	N°2 :	Beh le Pau il doit livrer Roche Bobois
113	N°4 :	Ouais
114	N°2 :	Et le Schmidt là, Cuisines Schmidt...
115	N°4 :	Oui oui
116		[[Ils regardent tous ensemble sur Internet sur l'écran de N°4]]
117	RRL :	Et après il restera combien de clients, là après ?
118	N°4 compte :	1, 2,3 (.) 4,5
119	N°2 :	Moi, ce que je ferais c'est que le PAU BIZAONAUS c'est Tarbes ça ?
120	N°4 :	[Ouais]
121	RRL :	[Tu vides tout chez Destan]dau
122	N°2 :	[Tu vides tout là-bas chez] Destandau, après il commence après à Tarbes demain matin de

		bonheur, et puis euh....
123	N°4 :	il fait ce qu'il peut et puis demain soir il laisse le reste chez Destandau...
124	N°2 :	Voilà, il vide le reste et puis il remonte avec son camion remorque et puis Jeanny lui si ça va mieux vendredi, et beh il remonte la Larmendieux vendredi. Terminé puis voilà !
125	RRL :	Et FINIOU (chauffeur) il est près de la chez LARMENDIEUX
126	N°4 :	Et puis il remonte retrouver Christophe là-haut.
127	N°2 :	Christophe lui il va vider la semi 73.
128	RRL :	Donc ça veut dire qu'on pas besoin d'intérimaire pour aller faire BOLINBRISSEON il rentre=
129	N°4 :	=Voilà, et puis si Jeanny eh ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire.
130	N°2 :	Et là on enverra [un intérimaire]
131	N°4 :	[chez Destandau]
132	N°2 :	[Chez Destandau] ... récupérer le camion à Jeanny (2) parce que vendredi il ira mieux.
133	N°4 :	Quoi ? beh oui !!
134	RRL :	Qu'est- ce qu'il a au moins ?
135	N°4 :	Une grippe...euh intestin et puis.....
136	RRL :	Nan, parce que si on l'ampute d'une jambe, faut revendre le camion !! (rires)...tout est relatif quoi je veux dire
137	N°2 :	nan nan, là on vient de le lui couper un bras, mais la jambe ça devrait aller !
138	N°4 :	[[Rires]]
139	RRL :	Nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre...
140	N°4 se justifie :	Non mais je l'ai eu là, c'est lui qui m'a dit « <i>j'pense que ça ira mieux demain si Larmendieux est prêt je pourrai le remonter.</i> »
141	n°2 :	Attends une bonne grippe, s'il se dope bien aujourd'hui et qu'il reste à dormir, euh, demain....
142	RRL à N°2:	Oohh ! arrêtes, toi tu te casses un ongle tu prends un jour d'arrêt !

143	N°4 :	Et au pire même en partant demain après midi chez LARMENDIEUX, il peut rentrer vendredi il a le temps !
144	N°2 :	Et ben oui, il rentre vendredi soir et puis c'est tout !
145	N°4 :	Oui voilà ! il s'arrête sur la route et puis il dort, quoi voilà !
146	RRL :	Sur la route, t'as pas le droit....
147	N°4 :	Oui, enfin
148	N°2 :	Et beh il met les warning !!
149		[rires]
150		(1)
151	N°2 :	Il met le triangle !
152		[[Rires]]
153	N°4 :	Et le deuxième tour là y a rien de calé ?
154	RRL :	Tout est ok

Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel

Nicolas ARNAUD¹, Céline LEGRAND² et Eric MATON³

Résumé

Cet article propose d'apporter une contribution au changement entrepreneurial à travers l'étude du lien entre forme d'intrapreneuriat et type d'entrepreneur. Pour cela, nous nous intéressons à une forme d'intrapreneuriat s'inscrivant dans un contexte organisationnel peu favorable à l'innovation (ancienne administration), en mettant en avant les pratiques innovantes d'un responsable de service ayant favorisé l'implantation d'un changement organisationnel. Notre question de recherche est : dans un contexte interne globalement défavorable, comment un gestionnaire intermédiaire peut œuvrer à la réussite d'un changement à travers une forme d'*intrapreneuriat ordinaire* (Alter, 2000)? Pour y répondre, nous avons analysé les pratiques ordinaires et créatives, décidées et implantées par cet intrapreneur, et les avons mises en perspective avec ses caractéristiques individuelles. Une des principales contributions de cette recherche est de montrer un lien entre une forme d'innovation ordinaire et les compétences requises de la part de l'intrapreneur, nous amenant à repenser les liens possibles entre type d'innovation et personnalité des managers.

Mots clés : intrapreneur, innovation ordinaire, profil managérial, secteur tertiaire

Abstract

This article contributes to entrepreneurial change literature through the study of the relationship between forms of corporate entrepreneurship and types of entrepreneur. We focused on managerial innovations occurring in an unfavorable organizational context (former public administration), highlighting the innovative practices of a department manager that facilitated the implementation of change. Our research question is the following: in a generally unfavorable internal context, how can a middle manager work towards a successful change through a form of ordinary intrapreneurship? (Alter, 2000)? To address that question, we analyzed the ordinary and creative practices, devised and implemented by this intrapreneur, and have put them in perspective with his individual characteristics. One of the main contributions of this research is to show a link between an ordinary form of innovation and the necessary entrepreneurial skills, leading us to rethink the possible links between types of innovation and managers' personalities.

Key words : corporate entrepreneur, ordinary innovation, managerial profile, service sector

1 - Professeur associé - Département MRH - Audencia – PRES LUNAM - nicolasarnaud@audencia.com

2 - Professeur associé - Département MRH - Audencia – PRES LUNAM - clegrand@audencia.com

3 - Professeur assistant - Département Contrôle de Gestion - Audencia – PRES LUNAM - ematon@audencia.com

Cette recherche a été réalisée à l'aide d'un financement de la Fondation Audencia

L'étude du « *corporate entrepreneurship* » (CE) représente un grand intérêt pour les chercheurs afin de mieux comprendre le changement organisationnel grâce notamment au projecteur dirigé vers les acteurs porteurs du changement. Il est généralement admis que le CE ou l'intrapreneuriat est bénéfique pour les entreprises au sein desquelles a lieu cette activité car il agit sur la performance de l'entreprise (Zahra, 1993). Depuis plus d'une vingtaine d'années, l'intérêt s'est porté sur les caractéristiques de l'organisation qui peuvent favoriser l'intrapreneuriat (Ronteau et Durand, 2009 ; Bouchard et Bos, 2006), amenant à distinguer trois formes de CE (innovations – produits, process, marchés ; créations d'activités économiques ; renouvellements stratégiques/organisationnels) (Sharma et Chrisman, 1999). Ce faisant, ces travaux s'intéressent moins aux organisations considérées comme peu entrepreneuriales, et surtout elles n'étudient pas des formes d'innovation moins visibles, pourtant centrales pour le développement de ces organisations (Alter, 2000). En cela, cet article s'inscrit dans les débats émergents sur le changement entrepreneurial en mobilisant la notion d'innovation ordinaire.

L'intrapreneuriat est avant tout le fait d'individus dans l'organisation (Hayton et Kelley, 2006). Ces individus ne sont pas seulement les membres du top management mais aussi des managers intermédiaires. Cette analyse du rôle des gestionnaires intermédiaires dans l'intrapreneuriat fait l'objet d'un intérêt récent et laisse encore la possibilité de nombreux apports. Des études montrent que les managers intermédiaires sont parfois à l'initiative de l'intrapreneuriat et qu'ils doivent faire l'objet de facteurs incitatifs particuliers au sein de l'organisation (Kuratko et al., 2005), aussi, des auteurs avancent que des intrapreneurs se trouvent potentiellement à tous les niveaux de l'organisation (Alter, 2000 ; Birkinshaw, 2000). Notre étude se situe dans la continuité de ces travaux en adoptant une approche qualitative.

Cet article propose d'apporter une contribution au lien entre forme d'intrapreneuriat et type d'entrepreneur. Nous nous intéressons plus particulièrement à une forme d'intrapreneuriat associée à des pratiques quotidiennes variées dans un contexte organisationnel peu favorable à l'innovation, en lien avec les caractéristiques d'un gestionnaire intermédiaire à l'origine de ces pratiques innovantes qui en font un intrapreneur d'un type particulier. Nous avons choisi de qualifier ce type d'intrapreneur d'*intrapreneur ordinaire* par référence aux *innovations ordinaires* (Alter, 2000) qu'il réalise dans le contexte peu favorable d'une administration financière. S'agissant des innovations ordinaires, l'hypothèse sous-jacente est qu'il est possible de voir des innovations dans tout type d'organisation à condition de bien cerner leur forme et de se donner les moyens d'en identifier les acteurs et leurs caractéristiques. Si un tel postulat n'est pas nouveau dans le discours (Basso et Fayolle, 2009), la démonstration empirique semble l'être davantage. Cette forme d'intrapreneuriat sera étudiée avec un niveau de granularité important puisqu'il s'agira de décrire des pratiques managériales relevant de l'innovation ordinaire. L'analyse des innovations ordinaires (Alter, 2000, Babeau et Chanlat, 2011) n'est ainsi pas seulement un apport à la compréhension de la forme d'intrapreneuriat (ordinaire) mais aussi un outil pour mieux comprendre à un niveau micro comment l'intrapreneur par ses caractéristiques agit au sein de cette forme d'intrapreneuriat. En effet, l'intrapreneur de niveau hiérarchique intermédiaire ne subit pas une forme d'intrapreneuriat provenant de la direction mais participe à cette forme d'intrapreneuriat par le biais de ses innovations

ordinaires. La question de recherche à laquelle cet article répond est la suivante : dans un contexte interne globalement défavorable, comment un gestionnaire intermédiaire peut œuvrer à la réussite d'un renouvellement organisationnel à travers une forme « d'intrapreneuriat ordinaire » ? Cet article est structuré de la manière suivante. Une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel et la place que peuvent occuper les innovations ordinaires en son sein est tout d'abord proposée (partie 1). La section suivante (partie 2) présente le contexte général de l'étude ainsi que les pratiques ordinaires de notre intrapreneur et son profil managérial. Enfin, les implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche sont discutées (partie 3).

1 - Revue de littérature

Cette partie est structurée autour de trois axes qui sont mobilisés et développés dans cet article. Le premier (section 1.1) est relatif à l'importance d'étudier les formes d'intrapreneuriat en allant jusqu'au niveau des managers intermédiaires, pour comprendre les pratiques mises en œuvre à leur niveau. Certaines de ces pratiques constituent des « innovations ordinaires ». Les gestionnaires à l'origine de ces innovations peuvent alors être qualifiés d'intrapreneurs ordinaires. Le second axe (section 1.2) est relatif aux organisations considérées comme peu entreprenantes et à l'importance que représentent en particulier pour elles les innovations ordinaires. Le troisième axe (section 1.3) est relatif à la réussite d'innovations ordinaires, et met l'accent sur la nécessaire mise en relation de ces innovations avec les caractéristiques individuelles du ou des initiateur(s) de ces innovations.

1.1. Approfondir l'analyse d'une forme intrapreneuriale au niveau du management intermédiaire

La littérature distingue trois grandes catégories de CE : la création d'une nouvelle activité (« corporate venturing »), l'innovation et le renouvellement stratégique ou organisationnel (Sharma et Chrisman, 1999). Si les deux premières perspectives font l'objet d'un intérêt ancien, la dernière perspective a été développée plus récemment (Guth et Ginsburg, 2002). C'est à la dernière forme d'entrepreneuriat institutionnel que se réfère notre étude. Quelque soit la forme de CE étudiée, toutes impliquent une action de recombinaison de ressources (humaines, matérielles, financières) devant avoir des conséquences positives sur la performance, tant financière que non-financière d'une organisation (Zahra et al., 1999).

Dans le cadre du renouvellement organisationnel ou stratégique, les prises d'initiatives, la formulation d'idées et leur intégration constituent des étapes clefs. Pour comprendre pleinement ce « système complexe de renouvellement » il ne faut pas oublier le niveau des managers intermédiaires, car cela permet d'introduire des phénomènes d'apprentissage, de confiance et des effets de réseau (Floyd et Wooldridge, 2000). En partant des innovations ordinaires comme pratiques mises en œuvre par certains gestionnaires intermédiaires, qui se révèlent ainsi être des intrapreneurs ordinaires, il est possible de mieux expliquer les stratégies et pratiques employées par un gestionnaire souhaitant se défaire des contraintes de ressources allouées, de contraintes temporelles ou encore de contraintes formelles de respect

des règles hiérarchiques. Ces pratiques au niveau des managers intermédiaires constituent donc un niveau d'analyse mettant pleinement en évidence des jeux de pouvoir (Prasad, 1993) et des phénomènes d'apprentissage (Zahra et al., 1999). Partir des innovations ordinaires est ainsi un moyen de mieux comprendre une forme d'intrapreneuriat.

1.2. - L'importance des innovations ordinaires pour les organisations réputées peu innovantes

Pour Alter (2000), les innovations ordinaires peuvent être réalisées par toute personne au sein d'une organisation et notamment des managers intermédiaires. Les travaux d'Alter proposent une vision des situations de travail empreintes d'un mouvement incessant, jamais stabilisées. Dès lors, la condition de survie des organisations se trouve nécessairement dans l'innovation, vue dans une perspective particulièrement élargie et reposant sur la déviance positive de ses acteurs. Ces innovations peuvent être considérées comme essentielles pour les organisations réputées peu entreprenantes, comme celles étudiées par Alter (hôpitaux, administrations publiques, banques) car ces dernières subissent continuellement des changements au niveau des situations de travail et ce mode d'innovation permet de s'adapter à des évolutions environnementales, en jouant avec les dispositifs de gestion en place qui ne favorisent pas ces innovations. Alter rapporte, par exemple, le cas d'un groupe composé de pédiatres et chirurgiens, ayant eu le projet de construire un service de chirurgie pour enfants, qui bénéficiait d'un soutien moral important mais non effectif dans des ressources allouées. Par ailleurs les dispositifs de gestion ne favorisaient pas la création a priori d'un tel service, les lits étant fléchés par chirurgien. De là, un jeu d'acteur a émergé pour faire pression sur des chirurgiens afin de récupérer une ressource manquante (les lits), et des innovations ordinaires locales sont apparues telles que : la formation non rémunérée des infirmières ou la construction d'un réseau et d'alliances à l'interne et à l'externe. La réussite de cette initiative autonome et informelle a ensuite été récupérée par la direction. A l'instar de cet exemple, notre étude porte en particulier sur les innovations ordinaires ayant donné lieu à des déviations positives, à savoir celles qui servent l'intérêt de l'organisation et réussissent. Comme illustrée précédemment, cette réussite peut être visible de multiples manières, que ce soit par la volonté de membres de la direction d'être associés a posteriori à ces innovations, la diffusion d'une ou d'un ensemble d'innovations ordinaires en interne, ou alors par le fait qu'il soit admis en interne que dans telle entité tout fonctionne bien, alors que cette entité est amenée à subir des évolutions. Dans ce dernier cas, Alter indique que l'absence apparente de passage par des crises plus ou moins importantes est rendue possible par des innovations ordinaires facilitant l'adaptation de cette entité. Cet exemple illustre l'importance des acteurs de niveaux intermédiaires et amène aussi à s'interroger sur les profils et les parcours de ces individus, pour comprendre les motivations et la constitution d'un capital social permettant la création d'un tel service.

1.3 - Quel intrapreneur ordinaire derrière des innovations ordinaires ?

Pour Pinchot (1985), « l'*Intrapreneur* [correspond à] tout rêveur qui agit ». Il se trouve au carrefour des caractéristiques de l'entrepreneur et du manager traditionnel.

L'intrapreneur apparaît au final comme la personne qui est à l'origine du changement intrapreneurial (nouvelles activités, innovation, renouvellement) dans l'organisation (Lessem, 1987). En effet, les ressorts du processus entrepreneurial (la détection des opportunités, la volonté de les poursuivre et la confiance dans les possibilités de réussite) sont essentiellement individuels (Stevenson et Jarillo, 1990). Dans le cas d'un intrapreneur ordinaire tel que nous le définissons, en référence au concept « d'innovation ordinaire » de Alter (2000), à savoir un individu de niveau hiérarchique intermédiaire créant et mettant en œuvre une innovation ordinaire au sein d'une organisation réputée peu entreprenante, on peut se demander plus particulièrement quelles qualités managériales il a su développer et rendre compatibles avec des qualités entrepreneuriales. De même, on peut s'interroger sur l'origine de ces qualités entrepreneuriales, ainsi que comment il a pu les développer dans un tel contexte. Pour cela, nous proposons de mettre en parallèle les préférences individuelles de cet intrapreneur et sa trajectoire professionnelle. Une telle démarche offre l'opportunité d'éclairer la relation entre qualités managériales et qualités entrepreneuriales, de même que la constitution de ces dernières. Cette double approche de l'intrapreneur ordinaire doit ainsi permettre de mieux comprendre comment ces innovations ordinaires ont pu être créées dans un tel contexte et sous cette forme.

2 - Des innovations ordinaires dans une administration financière

Nous commençons par préciser la méthodologie de cette recherche (section 2.1) et le contexte organisationnel (section 2.2). Puis nous présentons les innovations ordinaires de ce gestionnaire (section 2.3) et poursuivons en nous intéressant à ses caractéristiques (section 2.4).

2.1 - Méthodologie de la recherche

La recherche a été réalisée au sein d'une ancienne administration publique proposant des services pour professionnels et particuliers. Cet article s'appuie sur une recherche empirique réalisée entre novembre 2010 et mai 2011. Dix-neuf entretiens ont été réalisés, dont six entretiens biographiques (Rouleau, 2003) avec le responsable de service (l'intrapreneur étudié) d'une durée de deux heures ; cinq entretiens avec des membres du siège ; quatre avec des supérieurs hiérarchiques régionaux du site ; quatre avec les chefs d'équipe subordonnés directs du responsable de service ; enfin cinq agents travaillant au sein de ce service ont également été interviewés. Par ailleurs, nous avons eu accès à de nombreux documents (outils, notes internes, évaluations hebdomadaires des services, etc.). Afin de mettre en lumière les caractéristiques de ce responsable de service, deux dimensions de sa personnalité ont été étudiées : d'une part ses préférences personnelles et des éléments de son profil managérial ont été identifiés à l'aide d'une analyse textuelle faisant ressortir les perceptions des acteurs, confirmée ensuite par le MBTI (l'indicateur des préférences MBTI a été administré par l'un des auteurs accrédité) – outil reconnu académiquement (Gardner et Martinko, 1996) et utilisé en entreprise pour la formation et le conseil carrière des gestionnaires –, et d'autre part sa trajectoire professionnelle (Detchessahar, 1998) en étudiant le développement de ses compétences professionnelles.

2.2 - Contexte organisationnel et finalités du changement imposé

L'organisation concernée (caractérisée par de multiples activités organisées en plusieurs filiales, et une culture complexe qui reflète un mélange d'identité public / privé) est confrontée depuis près de quinze ans à des changements majeurs dans son environnement ainsi que dans ses processus internes. Suite à la tendance à la déréglementation des services publics au niveau européen, cette organisation a créé de nouvelles activités telles que le développement des services pour les professionnels au milieu des années 1990 afin de concurrencer activement des acteurs présents depuis plus longtemps sur cette activité. Un changement stratégique, visant à concentrer des activités dans le but d'accroître la compétitivité au niveau des services back office dédiés aux clients professionnels (activités à but et sans but lucratif), a été mis en œuvre de 2008 à 2009. Ces services que nous nommons DGCE ("Département Gestion des Comptes Entreprises"), avaient été créés au niveau national en 2003 dans les 23 organisations régionales en charge des services bancaires (auparavant le travail de back office sur les organisations et les clients individuels n'était pas différencié). L'objectif d'une telle réorganisation était « *de normaliser* » (responsable des DGCE) les 6 DGCE où l'activité a été concentrée, afin d'homogénéiser les prestations des services de back office offerts et de faciliter leur reproduction dans l'ensemble du pays. Sur la base de l'analyse du document faisant état du projet rédigé en 2008 et des entrevues avec les cadres supérieurs, différents niveaux ont été atteints en termes de qualité et d'efficacité au bout de trois ans par chacun des 6 DGCE. L'analyse révèle que les responsables de service ont mis en œuvre de différentes manières le plan initial. Ceci explique les écarts dans l'atteinte des objectifs. En outre, un gestionnaire a même refusé de mettre en œuvre le changement tel que défini par le siège et ses performances lui ont donné raison. Dans certains cas, ces pratiques ont été généralisées. L'article est centré sur le rôle de ce responsable de service ayant fait preuve de déviance positive.

Cette administration n'est pas connue et reconnue comme porteuse d'un climat intrapreneurial élevé. On n'y trouve ni système d'incitation et de contrôle (Sathe, 2003), ni culture (Kanter, 1985), ni structure (Covin et Slevin, 1991) ou autre support managérial favorable (Kuratko et al., 2005). A l'image des contextes organisationnels étudiés par Alter, qui donne un sens particulier aux innovations ordinaires, notre organisation se distingue par des aspects réglementaires importants qui s'imposent aux acteurs. Dans le même temps, les individus peuvent « *courir le risque d'être jugés comme trop « administratifs », pas assez « entreprenants* » » (Alter, 2000, p. 162) car il est implicitement attendu d'eux des initiatives locales qui en réalité ne se produisent que très rarement en dehors de formes de bricolage et d'improvisation ponctuelles et localisées (Chédotel 2005). Les individus « *ne connaissent jamais clairement à l'avance la façon dont leurs initiatives vont être jugées par la hiérarchie, la manière dont elles vont être sanctionnées : positivement ou négativement* » (Alter, 2000, p. 162). Enfin, nous verrons que le travail d'identification, d'acquisition et de déploiement de ressources (Kuratko et al., 2005) à disposition de notre intrapreneur relève davantage d'initiatives personnelles que de soutien de la direction locale et nationale. Dans un environnement organisationnel a priori peu propice à de telles pratiques, notre intrapreneur n'a pas été missionné pour cela, mais pourtant s'y engage. Pourquoi? Comment? Et avec quelles compétences? Pour répondre à ces

questions, nous postulons que mettre en perspective les formes d'innovation avec les caractéristiques de l'intrapreneur les initiant constitue une démarche pertinente. Dans ce sens, la sous-section (2.3.) présente des exemples d'innovation ordinaire, et celle d'après (2.4.) des pistes d'explication s'appuyant sur la compréhension de ses caractéristiques personnelles.

2.3 - Les innovations ordinaires de ce gestionnaire

Les innovations ordinaires étudiées ont pris la forme d'adaptations, voire parfois ont donné lieu à des déviances/transgressions positives (Babeau et Chanlat 2011), de la part du responsable de département étudié, dans un contexte de réorganisation. Dans un premier temps nous présentons deux situations (n°1 et n°2) ayant donné lieu à des pratiques créatives (parmi douze identifiées) mises en œuvre dans le cadre de la réorganisation des DGCE. Dans un second temps nous exposons une autre situation (n°3) qui montre que la démarche entrepreneuriale de cet intrapreneur ordinaire se poursuit en dehors du contexte initial du changement. Enfin nous soulignons les qualités intrapreneuriales de ce gestionnaire. Parmi les pratiques créatives identifiées, décidées par le responsable de service et mises en œuvre dans le cadre de la réorganisation, nous avons choisi de présenter trois innovations ordinaires. Les deux premières concernent la situation n°1 de la création du pôle téléphonique et la troisième concerne la situation n°2 de l'aménagement de l'espace de travail.

Situation n°1 : Innovations ordinaires mises en œuvre dans le cadre de l'organisation du pôle téléphonique. La demande du siège était : la création d'un pôle d'accueil téléphonique ; l'existence de deux numéros de téléphone selon le type de clientèle (Grands Comptes / Autres) ; l'accessibilité de 8h à 18h ; un taux d'accessibilité élevée ; une présence longue des agents sur l'activité téléphonique (plusieurs jours consécutifs) ; et l'affectation du personnel à un seul type de clientèle. Dans ce contexte, nous présentons deux innovations décidées et mises en place par le responsable du DGCE.

La première innovation ordinaire a consisté dans le choix de mutualiser tous les appels téléphoniques entrant. En effet, si la direction demandait une spécialisation de l'organisation du travail selon le type de clientèle, le responsable du DGCE étudié a fait le choix contraire de faire aboutir tous les appels sur un pool commun, tout en priorisant le traitement des appels grands comptes. Cette décision s'est avérée efficace car elle a permis de mieux piloter cette activité en accroissant la capacité d'adaptation aux flux entrants (appels des deux types de clientèle) : « *nous avons une accessibilité téléphonique qui est supérieure à 90%, voire 95%. C'est la meilleure* » (notre intrapreneur).

La deuxième innovation ordinaire, que nous allons décrire plus en détail, a trait à l'organisation du pôle téléphonique. A ce sujet, le responsable du DGCE a pensé à une solution permettant d'avoir un accord du personnel et une faible contestation des syndicats, qui a priori n'était pas concevable par rapport aux différentes contraintes et règles définies par la direction. Il a fait le choix d'ouvrir le pôle de 9h à 17h en affectant le personnel une semaine fixe toutes les cinq à six semaines environ, et de déverser les appels entre 8h et 9h et entre 17h et 18h vers des personnes présentes dans le service. Cela a permis d'avoir une argumentation mettant en avant « *une logique de confort du personnel* », par rapport aux syndicats, afin de faire accepter

ce nouveau rythme de travail, où les horaires ne sont plus variables mais fixés à l'avance. Le résultat a été que *« (Les syndicats) ont fait un questionnaire, (...) La seule chose qu'avaient à dire les gens c'était : «une semaine, quand on est le vendredi soir on est bien fatigué parce que ça nécessite de la concentration ». (...) Mais sinon, rien à redire sur les aspects confort ou le rythme en lui même. Donc au bout de trois mois, les organisations syndicales n'ont plus rien dit ».*

La solution du responsable du DGCE pour rendre possible la mise en œuvre de ce principe selon les pics d'activité et faire ensuite accepter cette décision, qui allait à l'encontre de la volonté de la direction de cloisonner les activités, a été de traiter les chiffres disponibles au niveau local pour quantifier la contrainte en termes de personnel disponible, de jouer sur une asymétrie d'information entre les différents acteurs impliqués et de justifier a posteriori de l'atteinte de l'objectif en termes de taux d'accessibilité. Cette analyse l'a amené à prévoir une situation de débordement ponctuel et à faire en sorte qu'elle soit techniquement possible. Il a ainsi mobilisé un soutien au niveau local et géré une opposition à l'organisation prévue au niveau national : *« les services techniques et les gens qui travaillent sur la téléphonie ont été d'une aide admirable, parce que moi je disais ce que je voulais, mais après... Donc... Ils ont fait intervenir la société X, qui est spécialiste en télécom, ils ont fait passer notre demande alors que tout le monde savait pertinemment que c'était pas du tout la volonté du siège. Quelque part on a essayé de la jouer fine aussi. C'est-à-dire que X n'avait pas à connaître les attentes du national. Ils sont prestataires pour cet établissement. Ici les gens de la téléphonie ont dit « voilà, il nous faudrait telle configuration, est-ce que vous pouvez la créer ? » Techniquement ils l'ont fait. Et très vite, voilà, le taux d'écoulement était de 90%, pendant que mes collègues galéraient ».*

Ces deux exemples d'innovation ordinaire montrent la capacité de ce chef de service à gérer simultanément plusieurs problèmes impliquant différentes dimensions et à discuter avec des parties prenantes diverses, en ne se contentant pas des solutions possibles dans le cadre de règles considérées comme figées. Cette capacité se retrouve d'ailleurs dans d'autres situations, comme pour l'organisation physique du département que nous allons maintenant présenter.

Situation n°2 : Innovation ordinaire mise en œuvre dans le cadre de l'organisation physique du département. La demande du siège était un découpage clair entre les activités dédiées aux grandes entreprises et les autres organisations. Le personnel devait donc avoir un emplacement dans la salle en fonction du type de clientèle servi en lien avec une rationalisation des moyens (bureaux alloués en fonction de la présence). Les six plans successifs d'aménagement de l'espace du DGCE étudié montrent les négociations successives et les compromis qu'a réussi à obtenir le responsable. Par exemple, afin de répondre à une demande de la direction, l'affectation et le regroupement des bureaux selon le type de clientèle fait son apparition dans le plan n°5 pour disparaître ensuite dans le plan n°6 correspondant à l'implantation finale. De manière générale, le responsable du département DGCE devait montrer une capacité à négocier avec des interlocuteurs très divers (responsables techniques, personnes de la Direction centrale, employés, chefs d'équipe, syndicats, etc.), pour trouver des compromis qui aillent dans le sens de son idée générale de la préservation

d'un bureau par personne, librement choisi et non défini par rapport à un type de clientèle et d'opération : « On a dit aux gens « Voici les plans, choisissez la place que vous voulez ». On a privilégié le confort du personnel et le climat. Les gens, tout de suite, ils se sont concertés... « Moi j'aimerais bien être là », ils ont fait leur petit business. On a dit « Si on doit arbitrer, on arbitrera. Mais c'est le travail qui ira à vous. » Et quand je disais « c'est le travail qui ira à vous », moi je savais déjà qu'à un moment donné, ce que je voulais y mettre en termes de pilotage, en termes de suivi. ». On retrouve dans cet exemple d'innovation l'anticipation de problématiques de pilotage du service, et une volonté d'avoir un tout cohérent en termes d'allocation de l'espace mais aussi en termes de fonctionnement dans la durée ; le tout dans le but d'atteindre les objectifs d'efficacité et de productivité assignés par la direction. La propension de ce gestionnaire à innover se poursuit au-delà de la réorganisation, lors de l'activité de pilotage du service, comme l'illustre l'exemple suivant.

Situation n°3 : Cette pratique créative est relative au processus d'ouverture de comptes professionnels. Le DGCE récupère les dossiers des demandes d'ouverture de compte de la part du réseau d'agences et de leurs équipes commerciales locales, avec lesquels il n'a pas de lien hiérarchique direct. Or ces agences traitent proportionnellement peu de demandes professionnelles, et comme le précise notre intrapreneur : « Je vous dis pas la calamité de l'accueil des personnes morale : « Ah une entreprise, on connaît pas ». Du coup, 60% des dossiers reçus ne sont pas exploitables ». Les relations entre les agences et le DGCE étaient régulièrement tendues. Selon notre gestionnaire, les acteurs des agences mettaient en avant plusieurs arguments pour justifier leur non implication : « tu nous embêtes avec tes ouvertures de comptes professionnels et entreprises, tu crois qu'on a que ça à faire, nous nos clients c'est des personnes physiques, de toute façon les clients dont tu nous parles ne seront jamais dans notre portefeuille, nous ne sommes pas formés, on n'a pas de commissionnement ». Notre intrapreneur s'est alors saisi de la situation sous plusieurs aspects, en dehors de tout pouvoir ou support hiérarchique. Tout d'abord, plutôt que de téléphoner aux clients de manière systématique pour « colmater » chaque situation, il a mis en avant son pendant pédagogique en fournissant à chaque agence une *check-list* des pièces nécessaires à l'ouverture du dossier, de manière à les faire « progresser et évoluer, et s'intéresser au sujet ». Dans un second temps, il a créé un tableau de suivi listant l'intégralité des demandes d'ouverture, leur degré de complétude à la réception, les délais d'acheminement entre l'agence et le DGCE, l'éventuel retour en agence, le traitement par le DGCE, puis l'information au client de l'ouverture du compte. Ce document a plusieurs fonctions : en interne, il permet aux chefs d'équipe de piloter l'activité ; à l'externe, ce document est envoyé à chaque agence tous les mois pour les informer du degré d'efficacité de leur collaboration sur ces situations de travail, et de la responsabilité respective des agences et du DGCE quant aux retards dans l'ouverture de compte de chaque demande. Ce document est également envoyé aux directions commerciales trois fois par an. Cette innovation ordinaire dans les processus de travail et la communication des différentes parties prenantes (particulièrement front office et back office) a permis de faciliter le pilotage de cette activité, se traduisant par de très bons résultats. Cette innovation ordinaire relative à un processus de travail, reflète bien la volonté de ce responsable de ce gestionnaire d'agir et de résoudre les problèmes rencontrés, à l'origine d'innovations dont

certaines ont été ensuite diffusées dans l'organisation.

Les innovations ordinaires décrites précédemment incarnent différentes caractéristiques de l'intrapreneur identifiées dans la littérature. Concrètement, notre intrapreneur fait preuve d'une réelle connaissance de l'organisation facilitant l'identification, l'acquisition et le déploiement de ressources clés (situations n°1 et n°2). Egalement, ce chef de service accepte le jeu politique inhérent à la vie des organisations en démontrant une capacité à négocier avec plusieurs parties prenantes (syndicats, agents de son service notamment). Il suscite ainsi l'adhésion à sa vision du fonctionnement du service et gagne progressivement en légitimité. La situation n°3 illustre directement son action de création de connaissances (création d'indicateurs de suivi d'ouverture de comptes) afin d'améliorer la qualité des ouvertures de comptes dans les agences partenaires et régler des situations problématiques répétées. Ces connaissances nouvelles font ainsi avancer le reste de l'organisation (au-delà du DGCE dont il a la responsabilité). Enfin, notre intrapreneur démontre sa capacité à prendre des risques par sa déviance positive (toutes les situations évoquées) progressivement reconnue et acceptée par la direction. Cette acceptation s'est davantage traduite par une posture de neutralité de la direction que par un réel soutien, qu'aurait pu traduire la mise à disposition de ressources ou l'instauration d'un système formel ou non d'incitation, rétribuant directement ses réalisations et son impact significatif sur la performance du service, en comparaison des cinq autres DGCE du territoire national. A cet égard, la section suivante propose des éléments pouvant éclairer les sources de ce comportement intrapreneurial à la lumière de ses préférences et de ses expériences.

2.4 - Caractéristiques de l'intrapreneur

Nous approfondissons à présent les caractéristiques de cet intrapreneur ordinaire. Nous étudions ses préférences personnelles en nous basant sur les perceptions des acteurs et en nous intéressant à son « type MBTI », puis à sa trajectoire professionnelle.

Dans l'objectif de mieux cerner la personnalité de ce gestionnaire, nous avons étudié les perceptions des acteurs, et ensuite eu recours pour validation à l'indicateur des types Myers-Briggs (MBTI) basé sur la théorie des types psychologiques de Carl Jung (1959), qui permet de décrire des profils managériaux. Selon cette théorie, les individus ont des préférences concernant quatre dimensions ou activités (deux modes étant possibles pour chaque dimension) : leur orientation de l'énergie (Extraversion/Introversion), leur perception de la réalité (Sensation/iNtuition), leur façon de prendre les décisions (pensée-Thinking/sentiment/Feeling) et leur style de vie (Perception/ Jugement). Il est important de préciser que tous les individus utilisent ces différents modes sur une base régulière, néanmoins ils ont une préférence pour un mode concernant chaque activité. Ces quatre paires de préférences se combinent pour former une typologie de 16 types distincts, les quatre préférences d'un individu indiquant son type. Aux différents types MBTI sont associés des profils managériaux.

Au niveau méthodologique, le MBTI a été administré, puis le profil managérial indiqué par les réponses au questionnaire a été validé avec le répondant lors d'un entretien. Dans les deux cas le profil était ESTJ, ce qui reflète les préférences de ce gestionnaire pour tirer son énergie du monde extérieur (extraversion : E), percevoir

la réalité à partir des faits et des détails (sensation : S), approcher les décisions en privilégiant la logique (pensée : T), et adopter plutôt un mode de vie structuré et organisé (jugement : J). Les personnes de ce profil se décrivent par les adjectifs suivants : centré sur la tâche, pratique, direct, systématique, efficace, logique, objectif, structuré, organisé, responsable, déterminé, sociable (Krebs Hirsh et Kummerow, 2001, p.9).

Ses préférences pour un recueil des informations à partir de la sensation (S) et un style de vie structuré et organisé (J), tendent à indiquer un profil managérial plutôt « *traditionnaliste, stabilisateur et consolidateur* » (p.8). « *Les ESTJ sont logiques, analytiques, décidés et tenaces. Ils utilisent des faits concrets d'une manière systématique. Ils aiment travailler en anticipant, avec d'autres, pour organiser les détails et les procédures du travail à accomplir* » (p.13). Cela correspond bien à sa recherche d'efficacité dans la résolution de problèmes concrets traduite par son triptyque « *efficacité, simplicité, qualité* », à sa proximité de l'action et à son intérêt pour les processus, que nous avons documentés lors de l'étude empirique. Si ce profil ESTJ, qui reflète plutôt un profil managérial « stabilisateur » et « consolidateur » recherchant l'efficacité, est éloigné de traits entrepreneuriaux correspondant davantage dans le MBTI à une préférence pour l'intuition (N) et la perception (P) (Gardner et Martinko 1996), la sensation (S), la pensée (T) et l'approche organisée et planifiée (J) correspondent cependant bien à un type d'innovation ordinaire basé sur la résolution de problèmes concrets qui se posent au quotidien. Ce constat incite à repenser les liens possibles entre la personnalité et le type d'innovation.

D'autre part, l'étude de sa trajectoire socioprofessionnelle (Detchessahar 1998) s'est révélée aussi très intéressante pour éclairer les comportements intrapreneuriaux dont il a fait preuve dans le cadre de ce changement. Cette méthode consiste à identifier les étapes de la vie professionnelle qui permettent à une personne d'acquérir et de faire preuve de compétences et autres capacités distinctives. Le parcours professionnel a été identifié à partir des 12 heures d'entretien réalisées avec ce gestionnaire. Son parcours professionnel s'est essentiellement déroulé dans un contexte d'administration publique, puis dans le domaine privé suite à la privatisation de l'organisation. Après avoir passé un concours niveau baccalauréat il a intégré une administration publique dans le domaine des services. Son intégration a été reportée afin qu'il effectue le service militaire. Son affectation outre mer, comme agent administratif, lui a permis d'appliquer ses connaissances en comptabilité (Baccalauréat de techniques quantitatives de gestion) et se familiariser avec la gestion d'une unité opérationnelle. Ce fut aussi l'occasion de voyager et de découvrir des environnements très différents. A sa démobilisation, il a été affecté à des missions de remplacement qui lui demandaient une certaine flexibilité « *ça obligeait effectivement à une adaptabilité importante* ». Après avoir été reçu contrôleur au concours interne, il a postulé à un programme interne permettant de poursuivre des études à temps plein pendant deux ans pour accéder à des fonctions d'encadrement. Il a obtenu un diplôme universitaire de droit dans sa ville natale et a été ensuite réintégré. Il a repris le travail tout en poursuivant des cours à l'université et a obtenu une licence. Peu après, dans la cadre de la mobilité administrative il a demandé à être détaché cinq ans pour intégrer une autre administration spécialisée dans l'audit interne. Après une formation interne, il a travaillé comme auditeur de comptes sur des missions

en collaboration avec un magistrat. En parallèle, il donnait des cours du soir à des agents administratifs qui préparaient des concours internes. A l'issue des cinq ans, il a réintégré son administration d'origine et a accepté un poste qui lui a été proposé par le directeur du service de formation dans lequel il donnait déjà des cours du soir. Dans le contexte où cette administration changeait de statut pour devenir un établissement autonome de droit public (passage d'une comptabilité administrative à une comptabilité d'entreprise), il avait pour mandat de créer et d'enseigner des modules de comptabilité et contrôle de gestion correspondant aux nouvelles normes, ce qui l'a amené *« à faire preuve d'initiative, de créativité, toujours pour répondre aux attentes des clients »*. Un de ces modules a d'ailleurs ensuite été diffusé au niveau national. Après cinq ans, on lui a proposé avec un autre commercial de créer au niveau régional un service commercial dédié aux entreprises *« la formation je m'y éclatais c'est évident. J'aurais pu y passer encore du temps mais on me tendait une perche et je me suis dit « Allez ! Je saisis cette opportunité » »*. Seuls les objectifs en terme de portefeuille de clientèle étaient fixés et ils étaient libres sur l'organisation et la méthode *« Ce qui était intéressant une fois de plus c'est que tout était à faire... ça nous a amené à devoir prendre des initiatives »*. Certaines initiatives comme l'organisation des informations clients ont été remarquées et ensuite diffusées au niveau national *« la direction s'est aperçue que dans les différents services commerciaux les choses n'avaient pas été systématiquement organisées, il y avait des dossiers qui étaient perdus... Et elle s'est dit « On va suggérer aux équipes commerciales ce type d'organisation »*. Quatre ans plus tard, dans le cadre d'une initiative régionale, on lui a demandé de mettre en place et de diriger un service back office pour les clients entreprises qui est ensuite devenu le service DGCE *« j'ai dit « OK, banco. »... considérant que c'était peut-être pas quelque chose qu'on refusait quand on vous tend une perche comme ça... même si je n'avais aucune expérience de management. Parce que quand vous reprenez ce parcours, formateur, auditeur, commercial, vous bossez en solo, jamais je n'avais géré d'équipes ! Donc voilà, je me suis dit « On va se jeter à l'eau ! » »*.

L'étude de la trajectoire professionnelle de ce gestionnaire indique qu'il a développé et fait preuve de curiosité, d'initiative, de prise de risque et de compétences à organiser, à communiquer, à former et à travailler en collaboration avec différentes parties prenantes. Autant d'éléments susceptibles d'expliquer des productions originales dans les trois situations que nous avons évoquées précédemment (situations n°1, n°2 et n°3). Les éléments mis en avant sur la personnalité et les compétences de ce gestionnaire, vont dans le sens des caractéristiques d'un intrapreneur ordinaire, à la fois manager opérationnel très efficace et également capable d'innovations ordinaires.

3 - Discussion et conclusion

L'intrapreneuriat, malgré la reconnaissance qu'un tel phénomène n'est pas limité à l'innovation dans sa conception restreinte, a essentiellement fait l'objet de recherches sur une approche de l'innovation de type plutôt radical. Dans cet article, afin de contribuer à la réflexion sur le changement entrepreneurial et aux pratiques et profils des porteurs du changement, le focus a été élargi à des formes plus ordinaires

d'innovations dans le secteur tertiaire et à un niveau très opérationnel, à travers l'étude de pratiques créatives déviantes portées par un gestionnaire intermédiaire. Cette recherche met en avant plusieurs résultats tant conceptuels, que méthodologiques et empiriques.

D'un point de vue théorique, en s'intéressant en détail aux acteurs des innovations ordinaires, cette recherche donne vie à la figure manquante du processus continu d'innovation décrit par Alter (2000) et fait avancer nos connaissances dans le lien existant entre forme d'innovation et compétences à maîtriser (Hayton et Kelley, 2006). Les profils d'intrapreneur apparaissent plus variés que ne le présente en général la littérature et les résultats de cette étude incitent à repenser les liens possibles entre la personnalité et le type d'innovation. Egalement, cet article montre que même dans des organisations qualifiées de peu innovantes (« l'éléphant » de Fayolle, 2003) on trouve néanmoins de l'innovation, ce qui tend à confirmer qu'il est possible d'innover dans n'importe quel type d'organisation (Alter, 2000). De plus, cette recherche démontre empiriquement, qu'au sein d'une administration (financière) aussi, l'intrapreneuriat est le résultat d'une rencontre entre un individu et un contexte (Basso et Fayolle, 2009; Fayolle, 2003). Dans un contexte de réorganisation caractérisé par de l'incertitude au niveau de l'environnement (dérèglementation du secteur et privatisation) et par le renforcement de la compétitivité de l'entreprise avec une orientation client (qualité du service) et une professionnalisation des activités (amélioration de la productivité d'ensemble), des zones d'incertitude sont apparues. L'intrapreneur étudié a investi certaines de ces zones, ce qui l'a conduit à proposer et mettre en œuvre des innovations. Notre gestionnaire est devenu un créateur de sens qui ajoute de la signification au savoir de la firme (Zahra et al., 1999). Néanmoins, ce manager est en quelque sorte devenu intrapreneur malgré lui dans le cadre de la réorganisation (situations n°1 et n°2) puis lors du pilotage de son service dans la recherche d'une meilleure efficacité (situation n°3). Ainsi, plutôt que de considérer l'intrapreneur et le manager comme deux figures distinctes (Pinchot, 1985), cette recherche fait apparaître des formes de complémentarité entre des qualités managériales et intrapreneuriales en fonction des situations rencontrées.

D'un point de vue méthodologique, si notre analyse n'est pas pleinement généralisable à l'ensemble des intrapreneurs de niveau intermédiaire – ce qui fait écho aux analyses mettant en évidence le caractère unique de chaque situation d'entrepreneuriat (Gartner, 1990) –, notre analyse multidimensionnelle (innovations ordinaires, caractéristiques personnelles, contexte organisationnel) peut en revanche constituer une méthodologie applicable à d'autres situations d'intrapreneuriat. Egalement, l'étude des caractéristiques managériales et des capacités entrepreneuriales de ce gestionnaire est révélatrice pour mieux comprendre la forme d'innovation (radicale versus ordinaire) qu'il produit. En effet, si son type MBTI reflète plutôt une préférence pour un management « traditionnel », il indique aussi un fort intérêt pour la résolution de problèmes concrets, ce qui constitue un potentiel d'innovation ordinaire au sens d'Alter (2000). De plus, le recours à l'analyse de la trajectoire socioprofessionnelle, au-delà de compléter les préférences dégagées à l'aide du MBTI, permet de mieux comprendre le développement par notre intrapreneur ordinaire de capacités intrapreneuriales (initiatives, prises de risque, etc.), ainsi que les savoirs d'organisation (Arnaud, 2009), qui le conduisent à partir de l'identification

de problèmes pragmatiques à proposer des solutions innovantes. Ces savoirs, qui sont des connaissances du système d'action concret (procédures, processus, jeux d'acteurs) dans lequel chaque acteur est immergé, semblent expliquer certains aspects de son comportement ainsi que de ses productions innovantes. Les tests de personnalité apparaissent, à la lumière de cette recherche, moins importants pour catégoriser de manière déterministe un profil qualifié d'intrapreneur que pour identifier les ressources/compétences sur lesquels un potentiel intrapreneur pourra s'appuyer quand l'opportunité d'action émergera. En cela, ce type d'outil semble surtout intéressant pour expliquer les formes d'innovation à l'œuvre. Ce double outillage (MBTI/trajectoire) constitue finalement une réponse à l'invitation de Zahra et al. (1999) de mieux prendre en compte l'histoire des intrapreneurs pour saisir en quoi ils mettent en œuvre des pratiques apprises ailleurs.

Enfin, d'un point de vue empirique, la question est de savoir si l'organisation peut et doit manager ces intrapreneurs par des dispositifs organisationnels officiels. Les recherches s'intéressant à des activités *formelles* (Zahra et al., 1999) et souvent *induites* (Burgelman, 1984) d'entrepreneuriat institutionnel tendent à répondre par l'affirmative (Hayton, 2005, Kuratko et al., 2005). Lorsqu'on étudie, comme ici, des pratiques intrapreneuriales plus autonomes et informelles, la réponse apparaît moins évidente. Si le fait pour la direction de « fermer les yeux », ou de « ne pas mettre de bâton dans les roues », peut constituer un premier niveau d'acceptation, cela ne correspond pas pour autant à un dispositif structuré et officiel. A la lumière du cas, deux actions d'accompagnement paraissent pertinentes : s'intéresser à la trajectoire des individus n'est pas anodin pour sélectionner un manager dont on sait qu'il devra faire face à un fort degré de changement ; d'autre part, les compétences créatives peuvent s'acquérir et se développer, ce qui redonne toute sa place à la formation autour de la recherche quotidienne de problèmes non identifiés par la hiérarchie et leur résolution innovante, ainsi qu'au développement de capacités entrepreneuriales pour des profils de personnalité variés (fonction de leurs préférences individuelles et de leur trajectoire professionnelle).

Références

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France.
- Arnaud N. (2009), La densification de l'agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l'ameublement, *Gérer et Comprendre*, juin, p. 41-50.
- Babeau O. et Chanlat, J. F. (2011), Déviance ordinaire, innovation et gestion, *Revue française de gestion*, 1, p. 33-50.
- Basso O. et Fayolle, A. (2009), L'entrepreneuriat organisationnel. Enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, n° 195, 5, p. 87-91.
- Birkinshaw J. M. (2000), *Entrepreneurship in the global firm*, Sage Publications Ltd.
- Bouchard V. et Bos, C. (2006), Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle, *Revue française de gestion*, 2, p. 95-109.
- Burgelman R. A. (1984), Designs for corporate entrepreneurship in established firms, *California Management Review*, n° 26, 3, p. 154-166.
- Chédotel F. (2005), L'improvisation organisationnelle, *Revue française de gestion*, 1, p. 123-140.
- Covin J. G. et Slevin, D. P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship : theory and practice*, n°16, 1, p. 7-25.
- Detchessahar M. (1998), L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité, *Finance, Contrôle,*

Stratégie, n°1, 2, p. 49-70.

Dubar C. (1998), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Edition Armand Colin.

Fayolle A. (2003), Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations, *Gérer et Comprendre*, n° 72, p. 26-39.

Floyd S. W. et Wooldridge, B. (2000), *Building strategy from the middle : Reconceptualizing strategy process*, Sage Thousand Oaks, CA.

Gardner W. L. et Martinko, M. J. (1996), Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers : A literature review and research agenda, *Journal of Management*, n° 22, 1, p. 45.

Gartner W. B. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, n°5, 1, p. 15-28.

Guth W. D. et Ginsburg, A. (2002), Guest editors' introduction, *Entrepreneurship : critical perspectives on business and management*, n°3, p. 231.

Hayton J. C. (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, n°15, 1, p. 21-41.

Hayton J. C. et Kelley, D. J. (2006), A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, n° 45, 3, p. 407-427.

Jung C. G., Read, H., Fordham, M., Adler, G. et Hull, R. F. C. (1959), *The collected works of CG Jung*, Routledge & Kegan Paul.

Kanter R. (1985), Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, n° 1, 1, p. 47-60.

Krebs Hirsh S. et Kummerow, J. M. (2001), *Introduction aux types psychologiques dans les organisations*, Edition française, CPP.

Kuratko D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. et Hornsby, J. S. (2005), A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 29, 6, p. 699-716.

Lessem R. (1987), *Intrapreneurship : How to be an enterprising individual in a successful business*, Wildwood House.

Pinchot G. (1985), *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row.

Prasad L. (1993), The etiology of organizational politics : Implications for the intrapreneur, *SAM Advanced Management Journal*, n° 58, p. 35-35.

Rondeau S. et Durand, T. (2009), Comment certaines organisations innovent dans la durée, *Revue française de gestion*, n° 195, 5, p. 111-138.

Rouleau L. (2003), La méthode biographique, in Y. Giordano (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, p. 133-172.

Sharma P. et Chrisman, J. J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 23, p. 11-28.

Stevenson H. H. et Jarillo, J. C. (1990), A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, n° 11, p. 17-27.

Zahra S. A. (1993), Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance : A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, n° 8, 4, p. 319-340.

Zahra S. A., Nielsen, A. P. et Bogner, W. C. (1999), Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 23, p. 169-190.

Understanding Interorganizational Agency: A Communication Perspective

Group & Organization Management

37(4) 452–485

© The Author(s) 2012

Reprints and permission:

sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/1059601112451125

<http://gom.sagepub.com>



Nicolas Arnaud¹ and Colleen E. Mills²

Abstract

The opportunities and need for interorganizational collaboration in all production sectors have increased markedly over the later part of last century, yet, despite an extensive interorganizational relationships literature, little is still known about the way work is achieved in interorganizational collaborations and teams. Studies have failed to reveal the essence of the collaborative interfirm dynamic; the relationships between operational-level employees and how these are manifested and sustained at an interactional level. This case study of interfirm collaboration in the furniture manufacturing sector in France addresses this gap in the literature by examining the communication processes between the operational-level employees who produce enduring patterns of engagement. The findings reveal how actions are coordinated at the micro level through conversations and, in so doing, clarify how collective competence is formed and becomes stable. The result is a unique contribution to the literatures on interorganizational relationships (IOR) and organizational communication.

¹Audencia, School of Management, Nantes, France

²University of Canterbury, Christchurch, New Zealand

Corresponding Author:

Colleen E. Mills, Department of Management, College of Business and Economics, University of Canterbury, Private Bag 4800, Christchurch, New Zealand

Email: colleen.mills@canterbury.ac.nz

Keywords

interfirm collaboration, collective competence, interorganizational communication, ethnography

The interorganizational relationships (IOR) literature is extensive and expanding, yet Lawrence's claim (1997) that little is known about the way work is actually achieved in interorganizational collaborations and teams still applies today. This is despite the possibilities, and in many cases necessity, for interorganizational collaboration in all production sectors increasing markedly over the later part of past century (Hardy, Lawrence, & Grant, 2005; Powell, 1990) through to the present (Sanders, Autry, & Gligor, 2011). We understand the initial agreement to collaborate (Jensen & Meckling, 1976; Williamson, 1993), the different categories of interfirm relationships (Sako, 1992), the dynamics of building cooperation (Powell, 1990) and trust (Bachmann & Inkpen, 2011; Bachmann & Zaheer, 2008), the relationship between contracts and trust (Vlaar, 2008), the interperson dimension (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Uzzi, 1997), the increasingly electronic nature of IOR (Grover & Saeed, 2007; Sanders et al., 2011), and the choices for interfirm information systems (Hu, Sun, Zhao, & Zhao, 2011). However, studies so far have failed to fully illuminate the heart of the collaborative interfirm dynamic, the relationships between operational-level employees, and how these are manifested and sustained at a microinteractional level at the interfirm interface.

This article addresses this gap in the literature using two real-life cases of interfirm conversation drawn from an ethnographic study of the communication processes of operational-level employees at the interface between French furniture manufacturers and a logistics (i.e., transport or conveyor) firm. It explores what is constituted in the flow of interfirm communication that enables collaboration and creates processes and practices that produce conditions for efficient collective action.

Our findings, which show how employees coordinate their actions at this micro level not only make a unique contribution to the IOR and organizational communication literatures but also provide valuable insights for managers wishing to encourage collective competence at an operational level. We reveal how interorganization relationships operate through conversations between the operators and, in so doing, clarify how collective competence is formed (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011), becomes stable (Cooren & Fairhurst, 2009), and articulates with the purpose, control, and permanence afforded by the top-down structures of the participating firms (Ackoff, 1999).

Although Weick (1993) addressed the dynamics of relationships in an organization, asserting the essentially social nature of how sense is made of these relationships (Weick, 1995, pp. 38-43) and the centrality of communication to organizing (Weick, 1979, 1995), he does not provide a theory of communication to interpret the numerous phenomena he addresses (Cooren, 2004). It seems the development of a theory of the microdynamics of organizing as afforded by an interpersonal communication focus has not been a significant focus in organizational studies (Kreps, 1990; Larkin & Larkin, 1996), despite considerable research on such intraorganizational microcommunication issues as effective interpersonal communication and communication skills, superior-subordinate relationships, and influence tactics (Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004, p. 732). In contrast, at the interorganizational level, the microcommunication processes have taken a back seat to more macro-level concerns such as interorganizational networks (Jones et al., 2004, p. 731). This paucity of micro-level interorganizational communication literature was a significant factor in the decision to locate our study of IOR in the interpersonal communication at the operational interface and look to François Cooren's work (e.g., Cooren, 2000, 2004, 2010) for inspiration.

The article begins by reviewing investigations into organizational communication, such as those of Taylor (1993) and Cooren (2000, 2010), which have confirmed the value of studying collective intelligence phenomena that contribute to the construction of collective competence and also provide the justification for focusing on language in action to study social processes. A methodological section then describes the research design used for the two illustrative cases of interfirm collaboration presented in this article. The article concludes by discussing the theoretical and managerial implications of the findings from these cases in light of the aforementioned literature.

Collective Competence: The Product of Collaborative Action

Collective competencies are shared products of collaborative action (Bitencourt & Bonotto, 2010), built through the communication involved in interactions between collaborators (Cooren, 2004; Cooren, Taylor, & Van Emery, 2006). Cooren (2000) maintains that even minimal coordination through language implies performing a set of speech acts aimed at establishing and carrying out programs or action plans, while constructing and consolidating the meaning implied in the situation. Thus, language does not simply describe situations in the world; it also *creates* situations that structure our social world (Cooren & Matte, 2010). It talks this world into being

(Heritage, 1984). For Cooren (2000), coordination is a process (that includes speech acts and physical acts) for organizing activities between individuals (including the involvement of instruments or “tools”) over time. Optimally, this process gets organized into a sequence of actions that result in the accomplishment of specific objectives.

The narrative schemas identified by Greimas (1988) in tales and stories provide a useful starting point to analyze these sequences of actions. Cooren refers to four: manipulation, competence, performance, and sanction. In the social and organizational universe (rather than just the world of the narrative), individuals implicitly apply such schemas in the course of their everyday interactions. They use speech acts and physical acts to construct and implement action programs (Cooren, 2000).

The “manipulation” stage amounts to formulating an objective to be attained and then getting someone to take action to achieve this objective. The manipulation creates an imbalance between the people involved in the conversation because only one of them is required to undertake one or more tasks. Once the other person has been drawn into the action schema, the “competence” stage begins. In this stage, the subject (i.e., the person who has been induced to act) encounters setbacks (e.g., specific problems such as uncooperative individuals or equipment breakdowns) and is assisted (e.g., by colleagues or by acquiring new information). The competence stage thus involves a series of mutual changes of position.

In the third stage, “performance,” the subject either obtains the desired object (i.e., finds a solution) or fails. This stage is the realization of the action for which the first two stages paved the way. The action program then ends with “sanctions.” In most cases, these are embodied in the use of expressions like “thank you” or a reward. These settle the transactional debt created, for example, by asking a colleague for an explanation during the manipulation stage.

From this perspective, any conversation brings action programs into play. These give structure to the communication and reveal heterogeneous collectives, collectives with both human and nonhuman components. It is these collectives that achieve the action. As Greimas (1988), and Cooren (2000), in his theory of organizational action, assert narrative sequences are useful for the analysis of conversations because they shed light on moments of domination and/or of cooperation and the way the actions of the collectives’ members within the various conversations are interrelated. Thus, Cooren’s theory is highly relevant to the interpretation of the social dynamics of collaboration, such as those occurring during interfirm collaboration. However, this theory is less illuminating about how to manage such collectives and says little about the specific products resulting from this collaborative process.

Collective activity is not a new topic in the literature. Taylor (1911) addressed such activity, albeit from the perspective of each individual distributed along a production line, when developing his scientific organization of work, but little importance was placed on issues such as how to manage collective actions. Today, the perspective has changed as scholars and managers come to appreciate the centrality of collective actions to organizational processes and try to develop ways to maximize the collective competence that is an outcome of this collective action (Hutchins, 1995; Orlikowski, 2002; Quinn & Worline, 2008).

Ruuska and Teigland describe collective competence as “a group’s ability to work together towards a common goal and results in the creation of a collective outcome, an outcome that could not be accomplished by one member alone due to its complexity” (p. 324). This competence integrates both practical and interpersonal competence (Boreham, 2004; Ruuska & Teigland, 2009; Whitley, 2003), to produce outcomes that belong to the collective.

Scholars have studied collective competence in terms of it being a stock of resources (Boreham, 2004; Krohmer, 2005; Michaux, 2009; Nordhaug & Grenhaug, 1994). For instance, Michaux defines a collective competence as a set of “tacit, shared and complementary knowledge and know-how” (p. 8). Similarly, Krohmer proposes that collective competence is a “set of resources used by a group in order to deal with a specific situation” (p. 53). From these perspectives, members of a group purportedly share resources such as trust, a common operational language, and collective forms of representation. Such studies are in line with Boreham, who argues that competence should be regarded as an attribute of groups, teams, and communities. He proposes a theory of collective competence in terms of (a) making collective sense of events in the workplace, (b) forming and using a collective knowledge base, and (c) developing a sense of interdependency.

Tompkins (1995) and Orlikowski (2002) clarify the notion of collective competence further by adding a collective learning aspect. Tompkins studied the critical nature of diffusion in understanding the link between individual and collective competence. He found contemporary workers operate in dynamic environments that require them to actively and rapidly acquire knowledge and skills and share or construct such learning with others. Orlikowski shows that the competence “to achieve global product development” is both collective and grounded in the everyday practices of organizational members. She suggests that knowing is not a static embedded capability or stable disposition of actors but rather an ongoing social construction.

Although many studies have clarified the notion of collective competence, the underlying social and communicational processes are often understated.

This is surprising given the consensus that collective competence is an ability that has been established and stabilized through collaborative social engagement. Cooren (2000, 2004) and other communication scholars' (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009; Fairhurst & Putnam, 2004; Putnam & Nicotera, 2009; Putnam & Pacanowsky, 1983; Taylor & Van Every, 2000) concept of communicative constitution of organization (CCO) provides guidance for addressing this blind spot (see Cooren et al., 2011, for a comprehensive examination of this perspective). CCO proposes that what individuals say to each other as they communicate has constitutive power in a variety of ways. For instance, words frame the context in which they are then interpreted (Bean & Hamilton, 2006; Fairhurst, 2007; Mills, 2002; Weick, 1995). At the same time, they socially construct participants' relationships by calling upon particular identities and circumstances (Barge & Fairhurst, 2008; Mills, 2010) and bringing these to bear on the task at hand. What has not been examined, however, is how this occurs in the interface created by collaborating firms. It is this interface that the study in this article addresses. In doing this, the authors acknowledge that this interface is intimately linked to the "organization as institution"—the top-down influences that provide purpose, control, and permanence to any productive system. According to Ackoff (1999, pp. 334-335), without this central authority chaos would ensue.

The Interface: The French Furniture Industry

The French furniture industry emerged as an industry in the 1960s only to face considerable competition as significant volumes of furniture from foreign manufacturers' started arriving in France. French furniture manufacturers were forced to update their production facilities and rethink their distribution processes. New ways of organizing work, including the personalizing of logistics services, were required. The precondition for such development was the establishment of more intense collaboration—a densification of the interfirm interface between manufacturer and distribution provider. Today, this interface provides an ideal site for studying interfirm collective action.

Method

Our purpose was to understand how interfirm relationships are organized through discursive processes in order to achieve coordinated action. This meant we needed to examine the relational (Gergen, 2009) as well as conversational world at the interfirm interface in order to tap into these discursive processes. An ethnographic approach provided the framework for doing this,

allowing us to engage with our subjects and experience their conversations *in situ* (Golden-Biddle & Locke, 1993) in a way that revealed how their understandings were created and played out in practice (Ahrens & Mollona, 2007, p. 312). An ethnographic approach ensured these conversations were gathered alongside thick descriptions of everyday life and the culture that supports it at the interface, thus allowing us to “uncover and explicate the ways in which people in particular work settings come to understand, account for, take action, and otherwise manage their day-to-day situation” (Van Maanen, 1979, p. 540). In other words, ethnography gave us access to “how things work” (Van Maanen, 2011, p. 218) in a highly situated and holistic manner.

Observations of workers from the furniture manufacturing and logistics firms were gathered using an observational framework developed by Journé (2005). This framework identifies four observation modalities, distinguished by the length of the observation period (long or short) and the observer’s position (variable or fixed). Over a 2-year period, the first author spent prolonged periods in the field making all four types of observation as well as conversing with workers and examining artifacts such as documents (e.g., profitability indicators for each trip, quality indicator sheets, and forms recording malfunction codes) and other aspects of the physical environment.

Scattered through this field work were 35 in-depth interviews averaging 75 min in duration. These explored both workers’ operational reality and how partnerships between the firms were represented by managers and employees from the interacting firms. These interviews allowed the significance of the researcher’s observations and workers’ experiences to be explored and accounted for. Interviewing ceased when nothing new emerged from the associated analyses, a strategy consistent with the notion of “saturation”—a concept commonly associated with the grounded theory approach (Corbin & Strauss, 1990).

Conversation and interview transcripts and observational notes were coded and connected using NVivo7 software to create a comprehensive and integrated account of the interfirm collaboration. By coding contextual elements, accounts gathered through interviews, and conversational data we were able to integrate into the analysis participants’ rationalizations (e.g., the reduction of stock volumes as a result of endeavors to follow the “just in time” management approach) and circumstantial factors that were making the interface between the firms relatively more fragile and requiring the firms to intensify the interface interaction. For instance, we were able to take into account the contributor to this interactional densification—the introduction of tracking software that enhanced the possibilities for exchanging computerized data.

Findings and Discussion

In this part of the article we restrict our focus to findings from the analysis of two conversations between operational staff from three organizations—a transport firm, a furniture manufacturer, and a furniture retailer—which were at the center of the study. These conversations were chosen to illustrate the valuable insights our study produced with regard to the communication dynamics of interest and their stabilization (Cooren & Fairhurst, 2009) and how these dynamics contribute to collective competence. The two conversations, together with the descriptions of the circumstances in which they were embedded, show the role of conversations in the construction and operation of interorganizational relationships at the operational level.

Conversation 1: Revealing the Nature of Collective Competence

The first conversation (Conversation 1, Tables 1 and 2) takes place between employees of two firms, which we have called OUESTRANSPORT and CALBERFRANCE. The person referred to as the “Operations Manager” represents the furniture transport company (OUESTRANSPORT) where he works, and the person labeled the “client” represents the furniture manufacturer (CALBERFRANCE). CALBERFRANCE is one of the transport firm’s regular, very active clients. This collaboration was one of the transport firm’s first to be formalized by a contract that specified the broad outline of how the partnership would operate. In that respect, the contract’s structure gave formal expression to the service relationship forged by the two firms’ senior managers. The prescriptive aspects of the contract suggest that the operators’ work involves simply validating, verifying, and implementing decisions made by the companies’ managements. In fact, unpredictable complications during deliveries or reloading (e.g., accidents, a delay during one delivery that causes delays in subsequent deliveries, breakages or shortages discovered while making a delivery) seriously undermine attempts to prescribe work activity. The type of flexibility that is achieved through human rather than information system is needed to sort out such day-to-day complications. The workers achieve this flexibility through their spoken interactions in the course of their routine work. To understand the realities of the collaboration therefore means shifting attention from the firms’ senior management perspective to that of the operational collective. Far from being a single and straightforward job of verification and planning, the operators from the partner organizations apply a collective competence to achieve their companies’ objectives.

Table 1. Conversation 1: Part A: Revealing the Nature of Collective Competence

	Actors	Utterances	Resources	API	AP2	AP3
1	Jean-Luc	OUESTransport. Good morning.		M1		
2	Leila	Yes, good morning. CALBERFRANCE speaking.				
3	Jean-Luc	Good morning Leila!	They know each other			
4	Leila	Who is speaking?				
5	Jean-Luc	Jean-Luc.				
6	Leila	Ah, Jean Luc, how are you doing?				
7	Jean-Luc	Fine, what about you?				
8	Leila	Fine, fine. I'm very annoyed right now.				
9	Jean-Luc	Why?				
10	Leila	Because she pissed me off, the client, Toast and Chocolate in Angers!! [aaarrggghh]	Stigmatized people, trust			
11	Jean-Luc	[ooohhhh]				
12	Leila	Yesterday already, I was called by your company to tell me that AVM 44 (a haulage subcontractor) took back her delivery, but she didn't understand why! Well, I've been told that there was a problem (to access the delivery place with a big trailer). She told me "I don't understand it. Every day, there were big trucks going through! It just has to be before 10am blah blah and so on!!!" And so, I've been told that AVM 44 would call her back the next day (so this morning) to plan a new appointment and that she would be delivered this morning. And now, she just phoned me to say "I have nothing!"				
13	Jean-Luc	(He makes a sound to show his sympathy): Mummf!				

(continued)

Table 1. (continued)

	Actors	Utterances	Resources	API	AP2	AP3
14	Leila	So I advise her to call AVM 44 and, there, she answers "Ah, great! So I now I have to do it myself!!!!" (with a shrill tone indicating that the client is not committed to the resolution of the issue). "OK, don't move, I'll do it!" (answered Leila). I just had a look at Echo.log, but I didn't find anything. So I'm calling you.	Interfirm information system (Echo.log)			
15	Jean-Luc	OK, let's check that together.				
16	Leila	Ohhhhhh! She annoyed me!!! Arghhhhhh!				
17	Jean-Luc	(He starts looking on his computer. While waiting for information from the computer, he asked Leila) (2) Otherwise, no pickups this week Leila?	ERP (Harmony)	CI	M2	
18	Leila	No. We did it on purpose. (The Thursday of this week is a public holiday, which always makes it difficult for OUESTransport to do pickups).	Knowledge of organization			
19	Jean-Luc	Good. Very good.				
20	Leila	Yes, in order to avoid you to go up to.				
21	Jean-Luc	No, well, no we (the driver) just arrived this morning (so he could have collected).			C2	
22	Leila	Yes, he told me that. He just called.				
23	Jean-Luc	Did he?				
24	Leila	Yes, he always calls or steps by. And sometimes, it works out well that he's here even though nothing was planned.				
25	Jean-Luc	(JL just opened up on his computer the deliveries for TOAST AND CHOCOLATE) So, TOAST AND CHOCOLATE.				
26	Leila	It was collected 2 weeks ago.	Knowledge of organization			

(continued)

Table 1. (continued)

	Actors	Utterances	Resources	API	AP2	AP3
27	Jean-Luc	Yes, it dates from the 13th of May. I've got a code: 95422 so do I have any details? A cupboard, a bed, and a chest. OK, no details. Can you hold the line while I call AGEDIS?	New process		P2	
28	Leila	No, it is AVM 44 that is supposed to deliver!				
29	Jean-Luc	Yes, but it is AGEDIS furniture. Because AVM44 delivers for AGEDIS anything that is inaccessible or for private individuals. So we hand it over to AVM44. I'll call.			S2	
30	Leila	Yep, and also check what that access problem is! Because we'd better not end up with the same problem as last time! [[laugh]]	Ritual joke			
31	Jean-Luc	[[laugh]] (.) In any case, Angers. Rue de Bruxelles-euh Rue St Aubain in Angers. It is tricky. But we are used to it!	Knowledge of organization			
32	Leila	Yes, absolutely. It's not the first time. That's why I don't really understand!	They know each other			
33	Jean-Luc	(Surprised) Not the first time you say?!				
34	Leila	Absolutely not!				
35	Jean-Luc	OK, but maybe it was some day we couldn't deliver it ourselves and so ... (He realizes: The delivery was given to AVM).				
36	Leila	It has to be in the morning.				
37	Jean-Luc	Yes, I know, but we don't always do what we want!				
38	Leila	Yes, I supposed so.				
39	Jean-Luc	OK, hold the line.				
40	Leila	OK.				
41	Jean-Luc	The OM calls a subsidiary of OUESTransport to get information.				M3

Note: M = Manipulation; C = Competence; P = Performance; S = Sanction; AP = Action Program.

Table 2. Conversation 1: Part B

Actors	Utterances	Resources	API	AP2	AP3
42	Jean-Luc calls Leila back.				
43 Jean-Luc	Leila, Jean-Luc speaking.				
44 Leila	Yes Jean-Luc.				
45 Jean-Luc	So, concerning TOAST AND CHOCOLATE in Angers. It seems that it is planned for this morning. Delivery for 11.30 a.m.		PI		
46 Leila	OK.				
47 Jean-Luc	Because, you client doesn't open before 10. So It will be done this morning by 11.30.				
48 Leila	OK. Fine. I'll call.				
49 Jean-Luc	So, she doesn't have to worry!				
50 Leila	Yeah, because, she hasn't been called back, that's why. . .				
51 Jean-Luc	So, everything was already planned.				
52 Leila	Fantastic. Thanks a lot, JL.		SI		

Note: P = Performance; S = Sanction.

The two parties involved in the conversation reported below have already worked together. The existing knowledge, which varies in completeness between the participants according to the system in which each is working, affects the way the collective performs. In this conversation, the various stages in the narrative and the action programs (APs), which are easily observable, are specified.¹ At each stage, specific forms of action can be taken to support and manage the dynamics of the relationship between the two firms (see Tables 1 and 2).

In our analysis we asked the following questions: What is going on in this conversation? Just the simple execution of a commercial contract entered into by the two organizations where these operators are employed? The conventional adoption of a subordinate role by a service provider when dealing with a client? A moment when both partners contribute to building the quality of the service? Is the outcome the result of a previously constructed mode of behavior applying to both participants?

The conversation begins with the usual presentation of the speakers and the firms they belong to. In Line 3, Jean-Luc (JL), the Operations Manager

(OM), recognizes his client, Leila from CALBERFRANCE. It is clearly the tone of her voice that allows JL to identify his interlocutor. This shows that there have been previous interactions and that they already know each other. In contrast in Line 12, when Leila tells JL that she has been contacted by (someone from) OUESTransport the day before, she doesn't use any name. In doing this, she highlights the very impersonal nature of that relationship, which is clearly not mirrored in the relationship between herself and JL. Indeed, in Line 10, she explains her problem to JL by using the words "Because she pissed me off," which reveal a high degree of intimacy between these two actors despite the fact they don't belong to the same company. Such colloquial informal language was frequently observed in the conversations collected, suggesting a high level of rapport and informality between the manufacturer's and conveyor's employees. Both sets of employees also use the term "client" to mean the consignee, suggesting both firms' employees were on the same team serving someone else, in this case the consignee TOAST AND CHOCOLATE.

This interpersonal alignment can be partly explained by the respective firms' managers' desire to create very strong links between employees who cooperate everyday at the interfirm interface. The operational manager of the conveyor OUESTransport explains:

There is a specific state of mind within this furniture industry. Our clients [manufacturers] like having a specific person here. This is why we very quickly divided France into areas, so that people call the right place. We really customized our service. They call each other by their real name! We have a very close relationship.

Such organization encourages the realization of the manipulation phase, which is the phase through which people engage other people in the realization of action. When clients call their conveyor, they know where they are calling. They know they are calling the person they need. This proximity between manufacturers and conveyors makes "a couple" that is very often aligned against the consignee. Consignees are often considered as playing a negative role in this three-way collaboration process (i.e., manufacturer–conveyor–consignee triad). This can be explained by the fact that the consignee's employees often refuse to cooperate by insisting on their authority as "client." In Lines 12 and 14, Leila explains the whole situation to JL. The tone and pace of her voice suggest that the conversation with the consignee did not go smoothly. Leila didn't like the way the consignee's employee talked to her. This woman preferred to use her authority with Leila rather than

get involved in the problem resolution process and inquire about the situation. By doing this, the consignee gets stigmatized by Leila and perhaps by JL. In this situation, the difficulty in creating a specific relation skill can be explained by the consignee's lack of commitment in the coproduction process. It is this commitment that is valued by operators and contributes to the achievement of naturally occurring talk-based interactions. When people did not accept the simultaneous conception of the service being enacted, then we sometimes observed operations of "sabotage" by operators (e.g., delaying a delivery because a manufacturer or consignee didn't get fully involved within the interactions but rather used their authority).

In Line 17, while waiting for his software to be ready, JL questions Leila about the weekly collection. Leila's answer clearly indicates that she, as well as her company ("we"), knows OUESTRANSPORT's ways of working. This is why they did not plan any furniture for collection (see Lines 18 and 21).

Lines 30 and 31 illustrate the use of what is referred to elsewhere as a "ritual joke" (Collinson, 2002; Trice & Beyer, 1984). "Last time" refers to an unfortunate event 2 years earlier when a truck driver making a delivery in Nantes town center with a two-trailer truck was stuck in the middle of a main street for 4 hr, unable to move. This caused traffic in the town center to stop. Since this day, references to this unfortunate event are regularly made by Leila and JL to indicate in a lighthearted way that a situation is fairly complex and collective competence is required.

In Line 27, because the software doesn't give any useful information, JL decides to call AGEDIS, a small company within OUESTRANSPORT that is dedicated to a very up-market consignee. In Line 28, Leila does not understand why JL wants to phone AGEDIS since she told him (Line 12) that AVM44 was the one concerned. This shows again that she knows how OUESTRANSPORT usually works. We then learn that a new procedure has been implemented within OUESTRANSPORT, as explained by JL's colleague:

We have been told not to phone AGEDIS' subcontractor any more but AGEDIS itself. The problem now is that it constitutes another intermediary and the client has to wait while AGEDIS is getting information!

This new procedure directly influences the way interactions are articulated (i.e., the structure of the action program) and imposes a new helper who may not be the most efficient one within the action program.

JL phones AGEDIS, but the right person is not available. He will have to call back later.²Thirty minutes later, Delphine from AGEDIS calls JL back. She hasn't any information on her computer. She has got to phone AVM 44.

In a few minutes, Delphine phones back again. She informs JL that delivery is planned for 11.30 am because the consignee TOAST AND CHOCOLATE is not supposed to be open before 10 a.m. JL phones Leila and then accomplishes the action program opened by the client (as indicated in Line 45). Finally, Leila rewards JL (Line 52).

The case reveals that the two participants in the conversation are “macro-actors,” speaking on behalf of several collectives. The computers and the work of individuals who provided information for these are, in principle, simple intermediaries or tools, merely aids that nobody talks about. Nonetheless, like the senior managers, they play an essential role in ensuring that the interaction proceeds smoothly. For example, the client calls JL (OUESTRANSPORT’s OM) because of the existence of a commercial relationship between the two firms that is formalized by the contractual agreements signed by senior managers from their respective firms. Similarly, the OM’s log acts as a physical aid that contributes to the way he carries out his work. The contract and the log both illustrate how human beings and nonhumans’ become instruments intrinsic to an organizational process, which is a joint operation of a number of action programs. We found there are always numerous action programs operating, some more obvious than others, but they were all necessary conditions for the collaborative action to be successfully achieved.

Cooren’s (2000) theory elucidates the dynamics of such interactions, drawing our attention to communication and its ability to draw on various physical and discursive objects (e.g., contracts, individuals, and assisting objects, together with speech acts) to achieve interaction and build successful collaborative relationships. The performance of the schema initiated by the client in the example above, therefore, rests on the intervention of a heterogeneous group of players whose individual characteristics had to be combined and coordinated so the participants become collectively competent. Achieving the action program initiated by the client then depended on the combined performances of each player in the main action program (OM, computer, service provider’s log, and various parties implicitly drawn on in the client firm). It also depended on the OM’s ability to respond, using the computer to supply the elements of a reply and, finally, the client’s ability to locate in her firm (CALDERFRANCE) the goods for dispatch. This being the case, the communication reveals a number of collectives: an individual and objects collective (AP2), the subsidiary’s organizational collective (AP3), and an interorganizational collective (AP1). It is their cooperation that allowed the situation to be resolved and the logistical service to be jointly built.

Consistent with Boreham (2004), we observed that these two operational-level employees (i.e., JL and Leila) made collective sense of events in their

workplace because the activities they were required to undertake are highly interdependent. As Boreham, among other scholars, notes, the collective competence relies on shared resources (e.g., style of talk, trust, commitment, and collective learning) that have been collaboratively developed and used by actors. Individuals use these collaborative abilities and knowledge of how to get the other person to act. These abilities and knowledge supplement individuals' practical knowledge and interpersonal skills, which are also necessary components that allow individuals to act within their collective.

What would have happened if the OM had not understood the way his client was talking and had objected to the way the client questioned him, and more generally his organization? The interaction would most likely have been unsuccessful. Our observations suggests that the speech qualities (i.e., rhythm, intonation, and style) of the language used in conversations are central to ensuring that interactants understand each other and collaboration results. This is supported by findings from Hardy et al.'s (2005) investigation of the construction of a collective identity in the context of interorganizational relationships, which focused on *cooperative* and *assertive* styles of talk and showed how the success of a conversation (and, thus, of the collaboration) resulted from the creation of a tension between the two speech styles. Thus, if the conversation between the two partners was only of the cooperative type, it would be difficult for each of the participants to express their (possibly conflicting) points of view and, in part, promote their own interests. This conclusion is consistent with the results of empirical studies carried out on the notion of trust (Nugent & Abolafia, 2006; Vlaar, Van den Bosch, & Volberda, 2007). For example, Brulhart (2005) proposes interpersonal relationships might sometimes prevent people saying things to each other, leading to poor performance in the collaboration. They show that, although assertiveness is certainly an important factor in how interorganizational relationships operate, some individuals do not want to risk offending the other person by stressing their own position. Instead, they choose to minimize their assertiveness. Unfortunate or unsatisfactory decisions may result when they do this. The participants must therefore be able to be assertive and also demonstrate an ability to listen to the other person rather than adopting an attitude of dependence on the contractual situation and refusing to listen to the arguments of the person in the dependent position (the OM in our conversation). Only then will they be able to understand the other person's priorities.

In the case we are examining here, the prior construction of symbolic artifacts, such as trust, allow the participants to retain modes of behavior jointly constructed over the course of past conversations and keep restoring these within the context of the current conversation. An employee at CALBERFRANCE,

when talking about the communication environment shared with Jean-Luc, illustrates this point:

With OUESTRANSFORT, if Jean-Luc has a problem with something that involves me, he will call me and we'll sort it out together. There's no point in worrying everybody when we can avoid other people suffering fallout from the situation. We don't have a problem with that; we trust each other. Each of us trusts the other. I would say that if, one day, either I or Jean-Luc did something stupid, we'd sort it out. We'll do everything necessary to sort things out so that nobody else need know about it.

This artifact served as a basis upon which these two participants could ground their current action and is likely to prove useful in future interactions. Such (implicitly agreed) constructions are fostered when interlocutors have similar socioprofessional experiences and serve to foster unity in their actions (Detchessahar, 1998). Interviews with these two operational-level employees revealed they were in very similar ages and were born and raised in the geographic area where their respective companies are based. They attended the same logistics college and were both hired by their current employers straight from college. Such similar backgrounds appear to facilitate the construction of collective competence by providing similar "habitus" (Bourdieu, 1980), where habitus is a set of acquired patterns of thought, behavior, and taste resulting from the internalization of culture or objective social structures through the experience of an individual or group.

Overall, the analysis of conversation reveals the workers know each other well. They know their partner's concrete patterns of work and share ways of using resources, such as the tracking software. They also share expectations and reinforce these by jointly stigmatizing those who do not respect their expectations about the collaboration. Shared knowledge and expectations mean these workers are able to act as innovators, creating resources to help the collaboration process and facilitate adaption to changing circumstances. The result is an atmosphere of kindness and trust. All these elements, built by and through communicational activity, help to establish and maintain a certain level of service quality.

Both collaborators consider they are interacting with a quality operator who is able to appreciate the other firm's needs. There is also a feeling of transparency and security in their relationship. Since these notions of adaptability, quality, and security are at the heart of the current expectations of logistic services by furniture manufacturers, they constitute central resources

on which further relational competence can be developed. Furthermore, these resources are positive and reduce ambiguity, so they support individual and collective actions that make the interfirm collaboration more efficient and stable. They are also productions of prior interactions and, as such, have been used as a scaling-up mechanism (Cooren & Fairhurst, 2009) and provide proof of a collective competence between these two organizations.

To reinforce the persuasiveness of our conclusions about how collective competence is created and sustained, we will now present another conversation that demonstrates the negative consequences of an unsuccessful first interaction. This conversation shows what happens when there is an absence of adaptability, quality, and security and, thus, collective competence between two operational-level employees at the interfirm interface. Owing to spatial constraints we focus our analysis on a specific point in the interaction. As collaboration “depends on the dynamics of the interactions” (Cooren et al., 2006, p. 4), we will illustrate the establishment of a vicious circle (Vlaar et al., 2007) in this specific case of interfirm collaboration, in which the first interaction between two employees who will have to work together in the long term produces negative resources (Nugent & Abolafia, 2006).

Conversation 2: When the First Interaction Goes Badly

As explained, the transport firm (OUESTRANSPORT) loads furniture in Week 1 and delivery occurs in Week 2. In order to structure the organization of the deliveries, some furniture retailers require transport companies to make an appointment 1 week beforehand. The following two-part exchange involves three employees: Jean-Luc, the OM from OUESTRANSPORT; an unnamed employee; and Marek from the furniture retailer MEUBLES MARCHÉ (MM). This second case shows the consequence of a lack of commitment (Quinn & Dutton, 2005) to the collaborative dynamic between these two organizations' employees.

Lines 5 and 8 in Table 3 show that JL, the Operations Manager (OM), had already constructed a specific relationship with Jean who used to work at the reception desk of MEUBLES MARCHÉ. In Line 7, JL tries to find out more about Jean's departure as getting information about why Jean doesn't work there anymore would help him understand what is going on in this company: Not much is said, so JL is left to speculate about the implications of Jean's departure for the ongoing relationship between the companies.

The conversation in Table 3 with Jean's replacement, Marek, highlights a lack of rigor and commitment from Marek. This response leads JL to mistrust Marek and perhaps, as a result, his company. Indeed, in Lines 14 to 16, while

Table 3. Conversation 2: When the First Conversation Goes Badly

Speakers	Utterances	Main action program	Assistants
1 Jean-Luc	Good morning, I'm calling to make an appointment for next week.	Manipulation 1	contract
2 Employee of MM	Good morning, what kind of furniture is it?		
3 Jean-Luc	Sofa, armchair, footrest.		
4 Employee of MM	OK. So you've got to call another service, the one responsible for garden deliveries. The number is 0567890987.		
5 Jean-Luc	That is Jean's number, isn't it?		
6 Employee of MM	Err, nope, it's not Jean any more. You'll speak to either Marek or Fred.		
7 Jean-Luc	Jean has left?		
8 Employee of MM	That's right. Jean is not there anymore. He's not in that department any more .		
9 Jean-Luc	OK, thanks.		
10	The operation manager dials the number he has been given.		
11 Jean-Luc	Good morning, I'm calling to make an appointment.	Manipulation 2	
12 Marek	Good morning, what kind of furniture is it?	Competence	
13 Jean-Luc	Lounge.		Informative
14 Marek	Err, come Friday.		
15 Jean-Luc	No, it is for next week!		Informative
16 Marek	OK, so come Wednesday then, no problem (using a tone indicating he wants to finish the conversation quickly).	Performance	
17 Jean-Luc	And you are ... ?		Notes
18 Marek	Marek Malinowski		
19 Jean-Luc	OK, I've got it.		
20 Marek	Me too. Well, see you next week then.	Sanction	
21 Jean-Luc	Good bye. See you next week.		

trying to agree upon a day for this delivery, Marek proposes (too) quickly, “OK, so come Wednesday then, no problem.” Marek does not appear to note down the appointment plus he seems to want to end the conversation as fast as possible.

This conversation was the first of probably many between JL and Marek. Unfortunately, the way the conversation took place suggests that the collaborative framework that emerges will be based on distrust. Marek and JL do not really engage in collective sense making to deal with the situation. They do not collaborate in the formation of positive resources on which they could rely in future interactions, perhaps because Marek does not appreciate the interdependency of his furniture company and the transport provider. JL is prompted to ask for his interlocutor’s name to protect his company should Marek’s lack of a sense of interdependency bring negative consequences. In a subsequent conversation with the researcher he explains:

I don’t really like it when people say, “OK, so come such and such a day then, no problem.” You see, the guy just said “Wednesday,” but he didn’t write it anywhere. So, you see, they ask us to make an appointment, but this guy wrote nothing down. That’s why I asked for his name. This way, the guy is a little bit more involved with me. Otherwise, my driver arrives in and they say, “There is no appointment, we can’t take the furniture!” So, I write, “OK with Marek” on the order, so nobody can deny it.

This is an example of how negative resources like distrust and omission (Ariño, 2001) are generated. These could lead to acts of sabotage, which may in turn lead to retaliatory measures that put the contractual agreement in jeopardy, if employees from partner organizations do not jointly recognize and value their interdependency. Acts of sabotage by operations managers when furniture retailers or manufacturers did not appear to be showing sufficient commitment to the coproduction of the service were observed. Such acts included delaying a delivery because a manufacturer or consignee didn’t behave cooperatively during interfirm interactions, choosing instead to invoke their authority. Such micro-level failures can have macro-level consequences by establishing inefficient collaboration (Cooren & Fairhurst, 2009).

Implications for Theory and Practice

We chose the notion of collective competence as a starting point for understanding our data because they captured the essence of the interfirm collaboration we

observed. This collaboration was a consequence of the dynamic interplay between all of the interrelated elements in a collective composed of heterogeneous resources, some human, others symbolic, and still other material resources upon which it was possible for employees at the interfirm interface to act. Our findings suggest that within this collective, the conversational activity of the people involved, understood both in information transmission terms and as a central process in the generation of knowledge, produces the connection between these various resources that in turn builds a symbolic framework for communication. This framework, just like the resources of which it is composed, develops in the course of the participants' successive interactions and by incorporating new interactants or through the implementation of new management tools. New resources, such as trust or mistrust, are created and incorporated into the social stock of collective competence.

At an interorganizational level, such collective competence is related to, and interdependent with, the competencies of operational-level individuals and work teams and the organization as institution (i.e., formal structure composed of contracts, policies, rules, and procedures). Our analysis of the microdynamics at the operational level suggests that collective competence is a heterogeneous resource that straddles the human, symbolic, and material elements that constitute the interfirm space and is built through emergent communication activities. Its significance lies in the way it shows how resources created through interfirm conversations account for the dynamic and systematic emergence and refinement of collaborative competence and are dialectically related to the material circumstances of the interface. At the same time this analysis links the emergence of collective competence to the institutional side of the participating firms (e.g., norms, expectations, policies, procedures, and contracts; Ackoff, 1999) to provide a multilayered account of effective collective action at the interfirm interface.

Our findings suggest interfirm collaboration must be understood more as an ongoing social process (Asanuma, 1989) between a client and a supplier that reveals and constructs the partnership through every interaction. From this perspective, interfirm collaborative cannot be defined *ex ante* (i.e., forecast in advance), but this does not mean that nothing can or should be done before and after interaction occurs. Like Chandler (1977), we believe the influence of managers who negotiate the interfirm contracts and develop the formal structures to comply with these cannot be overlooked.

Our analysis shows that trust is not only important between the CEOs or senior managers who establish a collaboration but that it is also a very important concern at the operational level where employees from collaborating firms interact. Our findings suggest trust can be construed as a local production too,

constructed by actors as they face emerging issues together. It is subsequently tested and potentially enriched through every interaction. The quality of the dialogue that interpersonal interaction supports has a significant impact on how well an organization operates (Larkin & Larkin, 1996).

Reflecting on Cooren's Approach

Cooren's treatment of issues of collective intelligence (Cooren, 2004; Quinn & Dutton, 2005) provides scholars with a useful framework to analyze conversations, by revealing the heterogeneity of collective action in terms of human and nonhuman actors. It also serves to illustrate the communicational dynamic of collaboration through time and space via the scaling-up mechanism (Cooren & Fairhurst, 2009). However, collective intelligence phenomena have mainly been studied through extraordinary conversations (Cooren & Fairhurst, 2004) or board meetings (Cooren, 2004), in line with previous research (Boden, 1994; Weick & Roberts, 1993). Similarly, the related concept, *collective mind*, has mainly been investigated in rare circumstances (e.g., navigating a navy vessel; Hutchins, 1995), as a one-shot process (e.g., the Mann Gulch disaster; Weick, 1993), and sometimes between people who did not know each other before and will probably never have to work together in the future (e.g., the real estate agent and customer; Cooren, 2004). Our findings suggest that to focus on extraordinary or rare situations overlooks the temporal dynamic of interaction in the analysis and, in so doing, neglects a key aspect of collective competence, particularly in more routine operational situations. If the notion of scaling up from interaction to organization (Cooren & Fairhurst, 2009) encompasses temporal and spatial dynamics, it fails to capture the established and stabilized competence that will evolve through ongoing interaction and by any new management action. Such competence belongs to a group and, as our findings suggest, is constructed over time not only by members of this group through knowledge and resources they have constructed but also by managers during process definition, recruitment, group design, and tool implementation. By stating that "the organizational world appears to be spatially and temporally ordered not because of a *sui generis* entity called 'organization', which would structure its own activities a priori, but by the human and nonhuman interactants who not only contribute to its orderly emergence but also re-present it," we believe that Cooren and Fairhurst (2004, p. 815) tend to underestimate managers' capacity to influence interactions in more everyday situations at an operational level.

As Varey (2006) maintains, managerial implications do not seem to be a concern of the organizational communication perspective. Considering organization as something that emerges from interaction, scholars often underestimate what has been constructed and what can be implemented by managers to contribute to the realization of organization through interaction. For instance, in the first conversation we examined in this article, trust between the two employees is certainly a product of previous interaction, but this trust might also be explained by the similarity in the participants' socioprofessional background, which has led to a similar habitus (Bourdieu, 1980) of these two actors. Managers are likely to have designed their interfirm operational collectives with this similarity in mind. Agency, though local in many respects, is also partially thought and structured *a priori* and can be improved by managers' actions. From this perspective, the notion of collective competence implies that collaboration is a dual process: Managers give employees autonomy to create their own action programs and interactional resources *and* build an *a priori* frame to structure action programs. The managerial actions proposed in Table 4 have to be understood according to this statement. These proposals extend Cooren's approach by focusing on managerial actions before and after any situation that is analyzed. Thus, the CCO perspective provides valuable insights into the social (e.g., connecting people and organizing meetings) and material (e.g., implementing an information system) contingencies of (managerial) work "required to sustain an organization or to reveal the multiple forms of organizing" (Putnam & Nicotera, 2009, p. 4), but our finding suggests these must be firmly located within a wider temporal context to be fully understood.

Communication and "Knowledge of Organization"

Berger and Luckmann (1966) proposed that discourse is central to the "social construction of reality" because it constructs a social stock of knowledge on which people can rely to act individually and collectively. This study, by studying the conversations that allowed the interface between two companies to operate, provides a good example of the discursive construction and reconstruction of knowledge.

The conversation analysis for the first conversation revealed Leila and JL know each other. Because they know each other they can act as innovators, creating resources to help the collaboration process. Because the social stock of knowledge is used to respond to emerging situations, it does not have to be codified or standardized. Nevertheless, the social stock is structured by what

Table 4. Management and Narrative Stages

Stage	Possible actions for the manager in the various stages of action programs
Event prior to action program	The occurrence of an event requires the people involved to construct action programs allowing the situation to be resolved.
Stage 1: Manipulation	Establishing a single operations manager for each delivery zone, to encourage the creation of a relationship and, thus, a manipulation stage that is more direct, as it becomes implicit with interactions repeated over time.
Stage 2: Competences	<ul style="list-style-type: none"> • Acting so that the operator already possesses (before the event) or can rapidly acquire (after the event) the knowledge and information necessary to carry out this stage. • Encouraging forms of behavior involving tension between pure cooperation and pure assertion. Direct line managers have an important role to play, particularly in developing imitative behavior. • Establishing meetings among operational staff who work together on a regular basis, to develop common modes of communication, or at least an understanding of one another, which should help situations proceed smoothly. • Instruments to support discussion (e.g., reporting systems and multifaceted monitoring tools), and ones that reduce the cognitive load of individuals (interorganizational information systems).
Stage 3: Performance	Introspective review regarding the current situation, at times removed from the action with the benefit of hindsight (e.g., meetings between operators), to encourage the learning dynamics for the interorganizational relationship.
Stage 4: Sanction	Encouraging courtesies, which includes thanking people, by making explicit acceptable standards of behavior when engaging with external stakeholders such as partner companies.

is produced through communication activity. The conversation analysis revealed that naturally occurring talk-based interactions produce different resources that help operational-level employees to develop a relation-specific skill concurrent with new strategic and organizational objectives. For instance, we observe what we called “ritual jokes” (Collinson, 2002; Trice & Beyer, 1984). These suggest the interlocutors sharing a joke not only know each other but also have a shared past, which produced collective resources that help to define delicate, complex, and uncertain situations and, in doing so, contribute to collective performance.

Stigmatized people (Goffman, 1963) are discursively constructed and also constitute a sign of a shared past. In the incident in the first conversation, stigmatization affirms the collaborators’ shared values, queuing in addition the expected utterances from each interactant. The tracking software operated similarly. By transmitting information, this tool both supports and shapes the communication dynamic. However, operational-level employees can’t rely solely on standardized information provided by this tracking software. They need to talk about the information provided by such software. In so doing, an employee at the interfirm interface confirms to his or her counterpart his or her involvement in the collaboration by showing him or her possesses what Dubar (1998) calls “knowledge of organization.” In other words, the employee demonstrated that he or she knows how his or her partners’ firm works (i.e., what the specifications of his or her company’s products are as well as his or her organizational processes). Giving proof of such knowledge is very important because it creates trust. When somebody wants to talk to a specific person, it is because he or she trusts him or her more than the interfirm information system (IIS). We believe such trust emerges because the interactants have something the IIS does not—“knowledge of organization.” This trust constitutes a specific asset for collaboration and has to be developed.

As we see in Putnam and Nicotera (2009), despite a varied and extensive history of organizational communication scholarship that has explored the relationship between communication and organization and concluded in various ways that communication is constitutive of organizations, scholars are only now beginning to explore the role of materiality in this constitutive process. There is scope for those studying organizations from a CCO perspective to examine how communication interfaces with practical problems in the material world, notably by taking into account the heterogeneous aspect of collectives that face and resolve emerging situations (Taylor, 2009). In this respect, our article extends the works on interfirm collaboration by showing how such collaboration produces and relies upon integrated social and

material (i.e., geosocial) resources, such as insider tools and information systems.

Managerial Implications: Creating the Conditions for Efficient Collective Action

This section discusses how everyday managerial action can be informed by the conceptual framework we are proposing, which builds on Cooren's (2000, 2004) perspective, which in turn is underpinned in many ways by the work of Weick (1995). The challenge of organizing work between the product provider (a furniture manufacturer), service provider (a transport company), and a client (a furniture retailer) involves organizing the competence of participating collectives so they support productive interorganizational relationships. The transport firm and its manufacturing partner must create the tools for action. This involves developing interfirm penetration at all levels, and not simply, as is often the case, at the senior management level. To enhance the value of the service provided to the retail client, these two collaborating firms will also need to decide what is needed within their organization (intraorganizationally) so that the interorganizational agency operates properly.

Each action program depends on the decisions at many levels in these organizations. Successful collaboration between the manufacturer and the transport company is, therefore, not a foregone conclusion. To succeed, the collaboration presupposes detailed communication that surpasses simple agreement to build collective competence. The conversations examined in this article show that this competence relies on combining a variety of resources (*physical objects* such as contracts, tracing technology, and reporting tools; *symbolic objects* such as rules, procedures, and agreements; and *individuals*, who organize ways for the service relationship between the parties to operate). These resources allow the manufacturer and its service provider to understand each other and enable each party to meet the other's expectations. Each action program is then potentially problematic, as seen in the second conversation (Table 3). Using Greimas' narrative stages, we suggest that the role of management can be viewed within a framework of interactions. To illustrate this, the following table contains a nonexhaustive list of actions for a manager in each stage of the main narrative schema.

These factors favoring the dynamics of communication are texts. They directly influence the operators' conversation practices and, thus, provide levers for management action. Making an inventory of them in each organization where conversations take place will enlighten the managers about the factors that locally influence the operational practices of the individuals

responsible for everyday operation and the construction of their collective work mode. Such an initiative should then make it possible to think in detail about the framework for operational interactions and to encourage construction and development of collective competence.

Taking an interest in these work collectives formed in the context of inter-organization relationships amounts to analyzing a complex whole comprised of human beings, objects such as management tools and information technologies, direct communication, and willingness by the people involved to cooperate. As the JL's manager from OUESTransport explained,

I want us to be capable of discussing with customers how we improve together the way we collaborate. We have to get richer communication. All the time, in everyday interactions, we must know what is going on at our client's without being there. This is really a project of mutual integration, sharing our problems with our customers because many of them are bound to the way they work. We want to create "a couple" between operators who have to work together.

So, how is it possible to make this become a reality? We consider the creation and diffusion of what we have called "knowledge of organization" is needed, which requires a relatively high degree of stability of employees within each company. We also believe interaction will be more efficient if people know each other, which presupposes ongoing interaction. Encouraging interactions also implies thinking about the animation of these workgroups. This gives us cause to (re)consider the role of middle managers. We propose these managers' role is reframed from one focusing on decision making and dissemination to that of an activity leader. This would see them more involved "in" the communication processes and so in the construction of collective competence.

Encouraging interaction also implies creating tools that encourage conversation and facilitate rather than constrain human behavior. This would require firms to question the role of computerization and more specifically Interfirm Information Systems (IIS) in a particular collaboration. In the transport firm we studied, the IIS was supposed to coordinate instead of the actors. However, our analysis of the interfirm collaborative sphere showed this computerization was just one resource that, by reducing the need for cognitive activity, freed employees to engage in subjective processes (i.e., local and emergent) and produce knowledge in the interactive space. This suggests that managers should not forget to socially connect operational-level employees to each other. Standardization (in this case through computerization) and the (subjective)

social stock of knowledge are both important for successful collaboration and encouraging high-performance teams.

Conclusion

This examination of the operational interface between the firms explored is unique in that it looked beyond the macrointerdependencies of interfirm collaboration to those micropractices that discursively constitute the collective action at the heart of such collaboration. By analyzing workers' conversations it was possible to reveal how successful IOR are founded on collective competence that emerges through repeated interaction across a temporal frame. This collective competence was shown to be a product of both the autonomy given to actors and the management actions intended to organize the interfirm collaboration. Combined, these two elements weave together objects, in particular information and communication technologies, with human action at all levels in the collaborating organizations. Our analysis revealed that adaptability, quality, and security are necessary resources for the achievement of this collective competence at the operational interface as they produce the trust necessary to sustain positive engagement. Together these findings suggest a framework to guide organizational scholars when analyzing interorganizational relationships that portrays the interfirm interface as a multilayered space where collective action integrates people and the objects they create and use across time to create collective competence by using local resources that are constituted through conversation. It shows how repetition and time contribute just as significantly to the creation of the dynamics of cooperation between the people involved as the formal construction process (Hardy et al., 2005). It also shows that a multilevel analysis (i.e., individual, group, organization, and interorganization) of the sites where collaboration occurs that incorporates geosocial constituents is necessary if we are to account for interorganizational relationships. In doing so, it makes a unique contribution to both the IOR and organizational communication literatures by offering an extension to the perspectives on collective action offered by both Weick and Cooren and highlighting how work is accomplished through dialogue (Larkin & Larkin, 1996). We would like to think that our unique microcommunication qualitative analysis, grounded as it is in a rich and textured ethnography, provides new insights for both scholars and managers wishing to understand and encourage collective competency at an operational level and promote high-performing interfirm teams.

Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Notes

1. The abbreviations used have the following meaning: M for Manipulation; C for Competence; P for Performance; S for Sanction; AP for Action Program
2. These small conversations were not transcribed because we did not consider they contributed to our demonstration.

References

- Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's best: His classic writings on management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organisational control as cultural practice: A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 305-331.
- Ariño, A. (2001). To do or not to do? Noncooperative behavior by commission and omission in interfirm ventures. *Group & Organization Management*, 26, 4-23.
- Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skills. *Journal of Japanese and International Economies*, 3, 1-30.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3, 1-64.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building process in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32, 281-301.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2008) Trust in interorganizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (Eds.), *Oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 533-554). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living leadership: A systemic constructionist approach. *Leadership*, 4, 227-251.
- Bean, C. J., & Hamilton, F. E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59, 321-349.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Doubleday.

- Bitencourt, C. C., & Bonotto, F. (2010). The emergence of collective competence in a Brazilian petrochemical company management revue. *The International Review of Management Studies*, 21, 174-192.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, UK: Polity.
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52, 5-17.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens de pratique* [The logic of practice. Stanford, CA: Stanford University Press]. Paris: Les Editions de Minuit.
- Brulhart, F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle: Quel impact sur la réussite du partenariat vertical? *M@n@gement*, 8, 167-191.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Belknap.
- Collinson, D. L. (2002). Managing humour. *Journal of Management Studies*, 39, 269-288.
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. (2004). The communication achievement of collective minding: Analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17, 517-551.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2004). Speech timing and spacing: The phenomenon of organizational closure. *Organization*, 11, 793-824.
- Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2009). Dislocation and stabilization: How to scale up from interaction to organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organizing: The constitutive role of communication* (pp. 117-152). New York, NY: Routledge.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing, and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32, 1149-1170.
- Cooren, F., & Matte, F. (2010). For a constitutive pragmatics: Obama, Médecins Sans Frontières, and the measuring stick. *Pragmatics and Society*, 1, 9-31.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Emery, E. J. (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.

- Detchessahar, M. (1998). L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 49-70.
- Dubar, C. (1998). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14, 5-26.
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction* (2nd ed.). London: SAGE.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4, 595-616.
- Greimas, A. J. (1988). *On meaning: selected writings in semiotic theory*. Amsterdam: John Benjamins.
- Grover, V., & Saeed, K. A. (2007). The impact of product, market, and relationship characteristics on interorganizational system integration in manufacturer-supplier dyads. *Journal of Management Information Systems*, 23, 185-216.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30, 58-77.
- Heritage, J. (1984). *Structures of social action: Studies in conversation analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hu, D., Sun, S. X., Zhao, J. L., & Zhao, X. (2011). Strategic choices of inter-organizational information systems: A network perspective. *Information Systems Frontiers*, 13, 681-692.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, 722-750.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu: Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8, 63-91.
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. New York, NY: Longman.
- Krohmer, C. (2005). *Vers le management des compétences collectives: Proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*. Grenoble, France: Université Pierre Mendès-France.

- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1996). Reaching and changing frontline employees. *Harvard Business Review*, 3, 145-169.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, 1-22.
- Michaux, V. (2009, August). *Relevance of seminal research on communities of practice for the notion of collective competences*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, IL.
- Mills, C. E. (2002). The hidden dimension of blue-collar sensemaking about workplace communication. *Journal of Business Communication*, 39, 288-313.
- Mills, C. E. (2010). Experiencing gossip: The foundations for a theory of embedded organizational gossip. *Group & Organization Management*, 35, 213-240.
- Nordhaug, O., & Grenhaug, K. (1994). Competences as resources in firm. *The International Journal of Human Resources Management*, 5, 89-106.
- Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 628-650.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13, 249-273.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organizing: The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations. An interpretive approach*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30, 36-57.
- Quinn, R. W., & Worline, M. C. (2008). Enabling courageous collective action: conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*, 19, 497-516.
- Ruuska, I. A., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships: A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27, 323-334.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality, and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sanders, N. R., Autry, C. W., & Gligor, D. M. (2011). The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 22, 179-201.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. New York, NY: HarperCollins.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.

- Taylor, J. R. (2009). Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organizing: The constitutive role of communication* (pp. 153-186). New York, NY: Routledge.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication at its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 69-85.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Van Maanen, J. (1979). The fact and fiction of organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as work: Some rules of engagement. *Journal of Managerial Studies*, 48, 218-234.
- Varey, R. J. (2006). Accounts in interaction: Implication of accounting practices for managing. In F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Emery (Eds.), *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation* (pp. 181-196). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vlaar, P. W. L. (2008). *Contracts and trust in alliances: Discovering, creating, and appropriate value*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships. *Group & Organization Management*, 32, 407-428.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Whitley, R. (2003). The institutional structuring of organizational capabilities: The role of authority sharing and organizational careers. *Organization Studies*, 24, 667-695.
- Williamson, O. E. (1993). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial & Corporate Change*, 2, 107-156.

Bios

Nicolas Arnaud is Associate Professor in the Department of Human Resources Management and Deputy Director of Audencia Grande Ecole at Audencia, School of Management. His research interests include interorganizational management, discursive practices and middle managers. His work has been published in *Finance Contrôle Strategie*, *Revue Française de Gestion*, *Gérer et Comprendre*.

Colleen E. Mills is an Associate Professor in the Management Department at the University of Canterbury and Coordinator of the Management Honours Program. Her research focuses on organizational processes, particularly during times of uncertainty and change. Her work has been published in various journals including *Group and Organization Management*, *International Small Business Journal*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *Journal of Business Communication*, *Australian Journal of Communication* and *Journal of Managerial Psychology*.

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin¹⁶

par Stéphane Fauvy¹⁷ et Nicolas Arnaud¹⁸

Résumé

Cet article s'intéresse au développement et à la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier au sein du secteur du végétal spécialisé. Cette charte constitue aux yeux des acteurs impliqués dans ce projet un outil emprunt d'une philosophie gestionnaire à n'en pas douter « bienveillante et durable », visant à diffuser auprès des entreprises du secteur ayant massivement recours à de l'emploi saisonnier, de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines. L'enquête menée par les auteurs a permis de mettre en évidence un décalage entre les intentions de l'outil et les problématiques plus profondes rencontrées par les rosiéristes du Douessin, premiers producteurs de roses en France.

Abstract

This paper focuses on the development and implementation of a charter of seasonal employment in the sector of specialized plants. This charter constitutes in the eyes of those involved in this project a tool borrowing from a managerial philosophy based on «care and responsibility», aiming to disseminate good practices in human resources management within companies using seasonal employees. The survey conducted has highlighted a gap between the intentions of the tool and the deeper issues faced by the first French roses growers of the Douessin area.

Cet article s'intéresse au développement et à la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier au sein du secteur du végétal spécialisé. Cette charte constitue aux yeux des acteurs impliqués dans ce projet un outil empreint d'une philosophie gestionnaire à n'en pas douter « bienveillante et durable », visant à diffuser auprès des entreprises d'un secteur ayant massivement recours à de l'emploi saisonnier, de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines (cf. Annexe 1).

16. Cet article a fait l'objet d'une communication au XXII^e congrès de l'AGRH 2011, Marrakech, Maroc.

17. STÉPHANE FAUVY, ESSCA Ecole de Management, LUNAM Université, stephane.fauvy@essca.fr

18. NICOLAS ARNAUD, Audencia Nantes Ecole de Management, GREMA, nicolasarnaud@audencia.com

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

L'enjeu est de taille. En effet, le secteur horticole, à l'instar du secteur agricole auquel il se rattache, se caractérise depuis plusieurs années par une pénurie de main d'œuvre sur le marché de l'emploi alors même que le niveau de chômage reste durablement élevé. Le Président de l'Association Départementale Emploi-Formation en Agriculture (ADEFA) présente la situation de la manière suivante : *« Pour les entreprises concernées, les salariés saisonniers ont une valeur inestimable dont on a pu percevoir l'importance au cours des dernières années lorsqu'elle fait défaut. Cette valeur est fondée sur leur disponibilité à certains moments clés du cycle de production des entreprises. La contrepartie de cette valeur est alors de s'interroger sur l'itinéraire professionnel de ces travailleurs et sur le statut qui devrait leur assurer une stabilité et une perspective d'avenir »*. Ainsi, au-delà du caractère très local de cette recherche, la problématique de l'emploi et de la mutualisation de celui-ci constitue une réponse possible à la prise en compte des emplois saisonniers dans d'autres secteurs.

Une solution prometteuse consiste à élargir la réflexion en matière de gestion des ressources humaines au niveau du territoire (Calamel et al., 2011; Colle et al., 2009 ; Defélix et al., 2007). C'est la raison pour laquelle cet article s'inscrit dans le champ de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). La littérature s'accorde globalement autour des éléments suivants pour définir la GTEC : elle consiste en des pratiques de gestion des ressources humaines organisées (mutualisation des emplois et de la formation, mobilité régionales, GPEC territorialisée, etc.) à l'extérieur des frontières traditionnelles de la firme dans le but de renforcer la compétitivité d'un territoire géographique donné (Barabel et al., 2009 ; Bories-Azeau et Loubes, 2009 ; Bories-Azeau et al., 2007 ; Mazzilli, 2010). Les développements qui suivent ont pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure un outil de GTEC peut-il améliorer l'attractivité et la fidélisation d'une main d'œuvre saisonnière ?

Ce papier est structuré de la manière suivante. Dans un premier temps nous proposons une revue de la littérature afin de mettre en évidence les multiples formes des politiques de GTEC, répondant à des objectifs variés, fonction de contingences locales et/ou sectorielles. Cette première section sera également l'occasion de présenter des éléments importants relatifs au secteur agricole et à l'emploi saisonnier. La seconde partie du papier présente un outil de GTEC actuellement expérimenté au sein de quelques entreprises du secteur du végétal dans le but d'une meilleure prise en charge de l'emploi saisonnier. L'intérêt de cet outil est discuté à la lumière d'entretiens effectués avec des dirigeants d'exploitation horticole, des salariés saisonniers ainsi que des représentants institutionnels du territoire.

1. Formes et objectifs des politiques de gestion territoriale des emplois et des compétences.

1.1. Les outils de la GTEC : des pratiques contingentes et contextualisées

Les pratiques toujours plus nombreuses de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) revêtent, à l'instar des pratiques de GRH traditionnelles, des formes multiples répondant à des objectifs variés. A titre d'illustration, les mises à disposition de salariés, les pôles de mobilité régionaux, les plans concertés de gestion des compétences, les dispositifs de reclassement élargi, les parcours professionnels transverses constituent autant d'exemples de GTEC (Colle et al., 2009 ; Defélix et al., 2009 ; Defélix et al., 2010 ; Mazzilli, 2009). Ces pratiques sont par ailleurs portées par des structures diverses : groupements d'employeurs, comités de bassin d'emploi, branches professionnelles, Maisons de l'Emploi et de la Formation ou pôles de compétitivité (Bories-Azeau et Loubes, 2009 ; Mazzilli, 2010).

Quelles que soit leur forme et leur institution d'origine, les pratiques de GTEC sont guidées par un objectif global de renforcement de la compétitivité des entreprises d'un territoire géographique donné. L'une des particularité des projets de GTEC réside dans le fait qu'ils cristallisent des acteurs qui *« ne sont pas liés par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expérience ou de valeurs communes, [et qui] appartiennent généralement à des institutions différentes »* (Raulet-Croset, 2008, p.149) mais par des problématiques organisationnelles et stratégiques relativement proches nécessitant un regroupement et une mutualisation de la réflexion et des actions RH, particulièrement dans cette recherche compte tenu de la petite taille des entreprises étudiées.

Si les pratiques territorialisées de GRH répondent globalement à des enjeux de compétitivité du territoire, les objectifs locaux sont multiples. En effet, s'il s'agit globalement d'assurer la compétitivité d'un territoire géographique donné à l'heure de la mondialisation, les pratiques de GRH territoriales renvoient à des enjeux divers. Glee et Roger (2007) s'intéressent par exemple aux secteurs du bâtiment et de la restauration, secteurs reconnus pour des métiers peu valorisés. Dans leur enquête, ils montrent la difficulté qu'ont les entreprises de ces deux secteurs d'activité à attirer et fidéliser les salariés alors même que la France connaît un niveau de chômage structurel quasi inégalé dans son histoire. Le recours à de la main d'œuvre étrangère devient alors une solution de recours pour assurer la réalisation du volume d'activité.

Defélix et al. (2010) identifient par ailleurs dans le développement de la GTEC un levier de performance permettant de redynamiser un bassin d'emploi. Afin

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

de faire face à la baisse de mobilité des salariés, les entreprises, souvent avec l'appui des collectivités territoriales, réfléchissent à de nouvelles possibilités locales permettant à la fois de fidéliser sur un territoire donné et de sécuriser les parcours de salariés les moins qualifiés à la recherche d'un emploi. Ainsi, on observe par exemple l'apparition de Plans de Mobilité Régionale (Mazzilli, 2009).

Assurer la compétitivité des entreprises passe également par des actions visant à favoriser la circulation des connaissances au sein d'un secteur d'acteurs ou d'un réseau territorial. A titre d'exemple, Arnaud (2007) montre dans sa thèse comment les dirigeants du leader européen de la prestation logistique du meuble ont largement recruté chez leurs clients (les fabricants de meubles et la grande distribution spécialisée) les cadres devant moderniser et industrialiser les pratiques et les processus de leur groupe. Cette pratique permet au prestataire de mieux comprendre les attentes afin de développer leur offre commerciale et organisationnelle tout en accédant à des modes de fonctionnement plus structurés et organisés. On notera avec Pichault (2010) que de telles pratiques seront d'autant plus efficaces qu'il existe un fort degré d'interdépendance entre les organisations. C'est la raison pour laquelle ces quelques exemples de GTEC, qu'elles soient ou non portées par des acteurs publics, ne doivent pas faire oublier que l'une des conditions de succès repose dans la capacité des acteurs « à créer de la proximité organisationnelle et institutionnelle dans un contexte de proximité géographique » (Zimmermann, 2008).

1.2. Secteur agricole, exploitation agricole et ressources humaines.

Véritable activité professionnelle, avec ses alternances de phases d'activité et de périodes plus incertaines, le travail saisonnier s'est largement modifié au cours du temps. C'est la raison pour laquelle, après avoir brièvement dépeint l'évolution du monde rural et des entreprises agricoles, nous rendons compte de la diversité des profils des travailleurs saisonniers agricoles.

1.2.1. Les entreprises agricoles : des structures diversifiées et évolutives

Le secteur agricole n'échappe pas au processus de globalisation des économies et à l'impressionnante recomposition du monde paysan. En effet la globalisation de la production et des échanges agricoles a induit une forme de disqualification d'une grande partie des paysanneries du monde. La « fin des paysans » (Mendras, 1970) s'est traduite par deux trajectoires qui demeurent d'actualité, à savoir le passage à la modernité et l'agriculture pour les uns, à l'exode pour les autres¹⁹.

19. L'année 2008 marque de ce point de vue une année historique dans l'histoire de l'humanité dans la mesure où, pour la première fois, les populations urbaines sont plus importantes que les populations rurales (source : ONU, note n°6144, 22 avril 2008).

En France, et plus généralement en Europe, l'évolution des entreprises agricoles est caractérisée par une bipolarisation des modes de production (Hervieu, 2006). Cette bipolarisation rend compte de l'émergence d'exploitations de plus en plus concentrées et spécialisées qui assurent une large part de la production de matière brute agricole (sur 600 000 exploitations, 130 000 assurent 80% de la production). Parallèlement, nous trouvons des exploitations de petite taille, de plus en plus diversifiées combinant la production, la transformation et la commercialisation. Cette dynamique engendre des formes de relations au salariat qui sont très différentes. D'une manière générale, elle se traduit par une augmentation très nette du salariat dans le secteur agricole. Les études tendent effectivement à démontrer le passage de 600 000 à 1 000 000 de salariés agricoles en 40 ans.

De plus, il est aisé de constater un brouillard sur l'ensemble du paysage et des statuts dans l'agriculture. A titre d'illustration, les formes sociétaires se sont multipliées. Outre les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée (SARL), près de la moitié de la surface agricole française utile est détenue ou gérée par des Exploitations Agricoles à Responsabilité Limitée (EARL), des Sociétés Civiles d'Exploitation Agricole (SCEA) et des Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun (GAEC). Si ces formes organisationnelles permettent de régler en partie la question de la transmission, ils ajoutent à la complexité des statuts pour les travailleurs agricoles.

Enfin, l'extrême morcellement des contrats de travail et la courte durée des contrats saisonniers sont deux caractéristiques importantes du secteur agricole. En France, sur un million de salariés agricoles, il existe 1.300.000 contrats de travail dont 200.000 contrats à durée indéterminée (Mutualité Sociale Agricole 2008). Cela signifie qu'il arrive fréquemment qu'une même personne ait plusieurs contrats. Face à cette situation, comment faire en sorte que les individus, et notamment les travailleurs saisonniers, puissent construire leur parcours professionnel et faire reconnaître leurs compétences ?

1.2.2. Les travailleurs saisonniers

Au sein de l'espace professionnel agricole, le groupe des salariés saisonniers revêt une très grande hétérogénéité. Longtemps considéré comme un « paysan sans terre » (Mendras, 1970), le saisonnier est traditionnellement caractérisé par sa disponibilité et sa connaissance du milieu. Or les évolutions du secteur agricole sont marquées par le passage d'une activité domestique familiale à une activité professionnelle, pas toujours valorisante et professionnalisante, ce qui n'est pas sans influence sur la composition de l'offre de main d'œuvre. Afin de parfaire notre connaissance de ce groupe social qui n'en est pas vraiment un, l'étude de Guais (2007) est utile car elle relève quatre profils de saisonniers.

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

Les « vrais saisonniers » connaissent le fonctionnement des saisons de leur territoire et s'adaptent aux différentes saisonnalités proposées par les entreprises locales. Ils viennent tous les ans, sont inscrits dans une routine et passent d'une entreprise à une autre en suivant les saisons, avec un planning établi, s'assurant ainsi une activité stable d'une année sur l'autre. Certains sont même des ouvriers quasi-permanents, puisque travaillant quasiment à plein temps avec des contrats saisonniers successifs dans une même entreprise.

Les étudiants constituent une main d'œuvre saisonnière ponctuelle. Pour eux, cette activité est un passage dans leur parcours et représente souvent leur premier emploi. De manière générale, ils restent sur les sites de production pour une durée n'excédant pas trois mois. La rentrée universitaire se faisant plus tôt, cette catégorie a tendance à diminuer.

La main d'œuvre saisonnière étrangère provient de plus en plus des Pays d'Europe Centrale et Orientale. Depuis le tarissement des sources traditionnelles de recrutement, on les rencontre dans les grandes exploitations qui font appel à un nombre important de salariés saisonniers sur un court moment.

Enfin les « saisonniers incertains » regroupent une population qui n'est pas là par choix et sont généralement orientés chez l'exploitant agricole par un prescripteur. Leurs motivations résident d'abord dans un besoin économique ponctuel ou dans un besoin de pérennisation d'un revenu minimum, mais aussi dans une volonté d'insertion professionnelle. C'est aujourd'hui une catégorie majoritaire dans le paysage saisonnier et ce d'autant plus dans le contexte actuel de crise économique.

2. Le cas des rosiéristes du Douessin

2.1. Design de la recherche

Cet article s'intéresse à l'expérimentation d'un outil de GTEC – la Charte de l'emploi saisonnier – au sein d'un secteur d'activité et d'un territoire spécifique, à savoir les producteurs de plants de rosiers du bassin Douessin dans le département du Maine et Loire. L'expérimentation de la charte est menée parallèlement dans trois autres territoires. Le choix de ce terrain de recherche résulte d'une opportunité (Girin, 1989) offerte par une recherche précédente sur l'institutionnalisation d'une politique RH au sein d'un pôle de compétitivité (Arnaud et al., 2012).

Notre enquête a, dans un premier temps, consisté à reconstruire la généalogie de l'outil et à identifier les organisations porteuses du projet Charte de l'emploi saisonnier. Nous avons ainsi rencontré les deux porteurs de projet au sein de la Chambre d'Agriculture du Maine et Loire et de la Mutuelle Sociale Agricole. Deux

autres entretiens ont été réalisés avec le porteur de projet au niveau local au sein de la Maison de l'Emploi de Saumur (données primaires). La première phase de l'expérimentation, menée par les acteurs publics, a consisté à rencontrer six exploitants rosiéristes (données primaires) afin de comprendre l'organisation et la dynamique de la filière ainsi que recenser les pratiques et les besoins en termes de management et de gestion des ressources humaines. En cela, cette recherche constitue une étude multi-cas au sens de Yin (2003).

Au final, quinze entretiens, d'une durée moyenne d'1h30 et intégralement retranscrits, ont été réalisés dont dix avec des entrepreneurs ou DRH d'entreprise du végétal spécialisé. Les cinq autres ont été réalisés avec des membres du pôle. Une réunion organisée par le pôle de compétitivité Vegopolys sur les questions d'emploi et de formation a également été observée. Lors de cette réunion plusieurs parties prenantes au pôle étaient présentes (groupements d'employeurs, organismes de formation, DRH, dirigeants d'entreprises). La charte de l'emploi est apparue pour les professionnels présents comme une démarche adéquate pour améliorer les pratiques RH des entreprises devant déboucher sur une meilleure attractivité de leurs métiers. Enfin, les chercheurs ont eu accès à de nombreux documents (fiches de postes, enquêtes sur les besoins RH des entreprises du secteur, analyse de filière...) (données secondaires).

Concernant l'analyse des données, les entretiens retranscrits ainsi que les notes d'observation ont fait l'objet d'un codage manuel et d'une analyse conduite parallèlement par les deux chercheurs participant à l'enquête dans le but d'augmenter la fiabilité de cette dernière. Dans cette recherche exploratoire, nous avons procédé à un codage thématique émergent (Miles et Huberman, 1991) quoique partiellement guidé par les items sous-tendant la collecte des données. Parmi ces items prédéfinis, ceux de l'attractivité et de la fidélisation ainsi que les besoins en termes de qualification dans les emplois du végétal ont retenu notre attention. Des thèmes émergents sont par ailleurs clairement apparus durant cette phase comme la difficulté de l'apprentissage de la coopération à de multiples niveaux et l'externalisation d'une compétence clé.

2.2. La charte de l'emploi saisonnier

À l'instar de la situation générale du secteur agricole français, la recomposition des relations et l'évolution du travail saisonnier agricole caractérisent le département du Maine et Loire. Les études de l'Association Départementale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture (ADEFA) mettent en évidence une double mutation de la structure du travail. Sur les 12 dernières années, on constate d'une part une diminution de la main d'œuvre familiale (-46%) et une augmentation de la main d'œuvre salariée (+34%) et, d'autre part on assiste à une substitution de la main d'œuvre permanente par une main d'œuvre saisonnière. En Anjou, les activités saisonnières impactent, en 2008, 34 256 salariés, représentant 8 840 équivalents temps plein.

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

La prise de conscience de cette réalité s'est incarnée dans un programme d'initiative communautaire dénommé Equal « Saisons en Anjou », porteur d'un financement du Fond Social Européen. Mené entre 2001 et 2006, le projet « Saisons en Anjou » a pour objectif d'améliorer la pérennité et la durabilité des emplois saisonniers dans le végétal spécialisé, avec la volonté de prendre en compte tous les aspects depuis la mise en relation avec les employeurs, la formation, les conditions de travail, la garde d'enfants, l'hébergement, la mobilité, la mise en réseau des acteurs. En d'autres termes, il s'agit d'apporter une réponse pluri partenariale à la question de la construction des parcours professionnels des travailleurs saisonniers.

En décembre 2008, dans la continuité de ces travaux et sous l'impulsion du Conseil général du Maine et Loire, a été signée la première « Charte de l'emploi saisonnier ». Adoptée par 38 signataires, la charte de l'emploi saisonnier s'inscrit aujourd'hui dans un « nouveau » projet partenarial porté par la Chambre d'Agriculture de Maine-et-Loire intitulé « Innovation sociale pour l'emploi durable dans le végétal spécialisé », associant la Mutualité Sociale Agricole, le Comité d'Expansion Economique, le Pays des Vallées d'Anjou, le Centre National de Promotion Horticole, Vegepolys et l'ADEFA. Cette charte se veut au cœur de l'innovation sociale, elle symbolise l'engagement de l'ensemble des acteurs dans la prise en compte d'une nouvelle conception de l'emploi saisonnier et a pour ambition de contribuer à une triple reconnaissance.

Il s'agit dans un premier temps de la reconnaissance par l'employeur du rôle des saisonniers dans la dynamique économique de l'entreprise. Les activités saisonnières apparaissent comme l'une des préoccupations majeures des entreprises agricoles. Pris entre l'exigence des marchés d'un côté et l'exigence de la conduite culturale de l'autre, l'emploi saisonnier ne peut plus être considéré comme une variable d'ajustement circonstancielle, mais comme une ressource en compétences nécessaires et structurellement disponibles sur un territoire. Il s'agit également de contribuer à la reconnaissance par le salarié de son rôle dans la vie économique et sociale locale. Les offres d'emplois apparaissent comme une nécessité et/ou une opportunité pour ceux qui sont à la recherche d'un emploi. L'emploi saisonnier est caractérisé par l'alternance de deux périodes clés, la saison et la « hors-saison », vécue comme une succession de ruptures entre des périodes d'activité et des périodes sans activité. Il est de la responsabilité de chaque acteur de faire de cette alternance une opportunité en accompagnant le salarié saisonnier pour anticiper, se préparer, capitaliser et construire progressivement un vrai parcours professionnel. Enfin, la charte a pour objectif de renforcer la reconnaissance par les acteurs institutionnels du rôle des activités saisonnières pour la dynamique du territoire. Les tensions résultant de la confrontation entre les besoins des entreprises et les attentes des salariés interrogent sur les missions et les modes de régulation qu'ils mettent en œuvre. Leurs missions sont d'anticiper les besoins en emploi, rendre visible l'offre d'emploi, aider les

acteurs économiques dans leur recherche d'emploi ou d'offre d'emploi (guide, formation accueil), accompagner les acteurs dans l'entreprise (accueil, formation de l'encadrement, organisation du travail, prévention sécurité...), consolider la compétence du saisonnier par l'intermédiaire de la formation, développer des services de proximité adaptés (offre en transport, garde d'enfant, hébergement), structurer les règles de l'emploi saisonnier par l'adaptation de la loi. Néanmoins, prises individuellement, aucune organisation ne traite du travail saisonnier dans sa globalité.

2.3. Le végétal spécialisé, la rose et le bassin du Douessin

Les productions végétales spécialisées représentent une activité économique majeure de l'Anjou et sont reconnues au sein de Vegepolys, pôle de compétitivité à vocation mondiale du végétal spécialisé. A l'instar de plusieurs autres secteurs d'activités, le végétal fait actuellement face à une crispation de ses marchés se traduisant par une limitation des investissements et des créations d'entreprises. Les acteurs de la filière relèvent également une concurrence accrue, notamment en provenance de l'Europe de l'Est ainsi qu'un mouvement de concentration important en aval de la filière. Pour faire face à la croissance des contraintes externes, les entreprises du végétal sont amenées à s'adapter en industrialisant leur processus de production, en augmentant leur taille, en créant de nouveaux marchés et plus globalement en développant des innovations de produits et de procédés, comme par exemple la création de plants, arbres et fleurs nécessitant moins d'eaux et résistant davantage au froid comme aux grandes chaleurs.

Dans cet environnement turbulent, le rosier reste un produit phare puisqu'il « reste la plante préférée des français », présent dans 77% des habitats avec jardin²⁰ et bénéficiant d'une notoriété en hausse auprès des jeunes et des populations des villes. Avec plus de 10 millions d'unités vendues pour 92 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, le rosier représente 2,2% des volumes de vente de végétaux mais près de 10% du chiffre d'affaires. En France, la production de rosiers est répartie sur trois territoires : l'Orléanais, le Lyonnais et le Douessin. Chaque bassin d'activité tente, avec plus ou moins de succès, d'innover en développant des variétés plus résistantes mais également en valorisant la qualité de leur production territoriale. Avec 4 530 000 plants greffés en 2008, le bassin Douessin se situe en tête de ses trois territoires et représente près de 45% de la production nationale.

Les rosiéristes du bassin Douessin sont constitués d'environ 80 exploitations réparties en trois grandes familles. Les exploitations dites « commerciales » (15%), qui produisent et vendent leur production auprès de la clientèle. Certaines de ces exploitations ont « pignon sur rue » depuis plusieurs générations. La seconde famille regroupe les exploitants « contractants » (70%), qui reçoivent

20. Baromètre « Les français et le Végétal », automne 2009 : http://www.snhf.org/images/stories/2_Marche_horticole/barometre6.pdf

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

une commande auprès d'un faiseur d'ordre (les faiseurs de rosiers) pour greffer une certaine quantité et qualité de rosiers. La démarche commerciale est essentiellement contractuelle et ces exploitants n'ont pas de clients « physiques ». Enfin les exploitations dites « semi commerciales » (15%) combinent les deux formes précédentes de commercialisation.

Le Douessin se caractérise par une production atomisée, diminuant classiquement leur rapport de force vis-à-vis de leurs clients concentrés (Grande Distribution Généraliste et Spécialisée). Cette situation ne permet pas de développer des marges suffisantes pour organiser l'industrialisation de la filière locale : concentration, mécanisation, innovation produit, communication (produits, labels, emplois), enquêtes clients, calculs de prix de fabrication et de revient ... et attraction et fidélisation des compétences de plus en plus rares. Egalement, les acteurs de la filière semblent peu enclins à entrer dans des stratégies de type collective afin d'organiser la mutualisation des ressources et gagner en taille critique : une coopérative créée en 2001 par les sous-traitants devait fermer au moment de l'enquête début 2011 ; des entrepreneurs occupés quotidiennement par la production et disposant de peu de temps pour s'engager dans des mouvements collectifs.

Pour autant, ces rosiéristes sont situées au sein d'une région de production horticole et pépinière importante. En effet, l'horticulture constitue l'une des principales activités des territoires limitrophes au Douessin (pour faire simple le département du Maine et Loire) : 90% de la production destinée aux marchés, local et national, cultivée sur 3 400 hectares ; 10% de la production exportée, surtout en Europe. Le territoire est au 1^{er} rang national pour les plantes en pots, les plantes à massif, les jeunes plants de pépinière, les bulbes, le dahlia, les arbustes en conteneur. Enfin, 280 entreprises sont présentes et regroupent plus de 3 300 emplois permanents. On notera que compte tenu du caractère saisonnier de l'activité, la saison de haute activité représente une multiplication par 5 à 25 du nombre de salariés au sein des organisations concernées.

Dans cette situation, les leviers stratégiques et organisationnels des acteurs de la filière s'orientent vers un renforcement des collaborations entre exploitants du Douessin ainsi qu'avec les autres secteurs du végétal du département se matérialisant par une stratégie de communication et de labellisation visant à attirer, fidéliser et mutualiser des ressources humaines qualifiées. Les collectivités territoriales se sont alors lancées dans la rédaction d'une charte de l'emploi saisonnier, relayée et expérimentée par la chambre d'agriculture, la MSA et les maisons de l'emploi.

2.4. L'expérimentation de la charte de l'emploi saisonnier chez les rosiéristes du Douessin

A la lumière des entretiens menés, il apparaît que l'expérimentation de la Charte de l'emploi saisonnier contribue à une meilleure connaissance des besoins des exploitants rosiéristes. Cela étant, cette connaissance émergente a pris des détours insoupçonnés.

Au premier abord, deux problématiques initiales ressortent des entretiens menés auprès des exploitants rosiéristes en termes d'attraction et de fidélisation des salariés saisonniers. Ces problématiques correspondent à deux périodes d'activité distinctes, la période d'arrachage et la période de greffage ou d'écussonnage. La période d'arrachage se situe entre le 15 septembre et le 15 décembre. Les difficultés de recrutement de saisonniers en période d'arrachage sont réelles. Les conditions de travail sont particulièrement éprouvantes au regard des conditions météorologiques et une posture de travail courbé.

La période de greffage débute généralement le 15 juillet et s'achève le 30 août. La problématique de fidélisation en période d'écussonnage n'a pas été évoquée par les rosiéristes lors des entretiens. En effet, il ressort des entretiens l'émergence et l'utilisation d'une main d'œuvre étrangère européenne, principalement anglaise. Cette catégorie de saisonniers connaît un essor certain auprès des exploitants rosiéristes. Les entretiens montrent que plus de 50% des greffes sont effectuées par les anglais, même si ce chiffre est difficilement vérifiable. Plusieurs éléments ont été soulevés par les répondants. Premier point, les travailleurs saisonniers anglais vendent une prestation de service et sont payés à la tâche pour un coût compris entre 17 et 21 centimes du pied. Or le paiement au pied est interdit par la législation française. De plus ces saisonniers ne sont pas soumis aux mêmes contraintes horaire et journalière du travail :

« Ce sont des gens qui n'ont pas de soucis d'horaires. Alors que nous, avec nos jeunes, c'est tout à fait légitime mais pour les 14-15 ans, c'est 32 heures, pour les 16 ans c'est 35h... Alors déjà quand on compose une équipe, vous avez 2 greffeurs, 1 enveloppeur, si vous n'avez pas les mêmes horaires, ça complique les choses. Et puis la législation française, elle est celle-ci : il pleut pendant 1 jour ou 2 dans la semaine, vous ne pouvez pas greffer, j'ai posé la question à l'inspection du travail, même si je connaissais déjà la réponse. « Monsieur l'inspecteur, il a plu, il faudrait qu'on puisse récupérer le samedi matin », « Surtout pas ! Que je ne vous vois pas travailler samedi matin ! ». Et on le fait quand le travail ? En clair, ça c'est notre problème et nous ne nous sentons pas aidés... ».

De surcroît, ces travailleurs n'ont pas besoin d'encadrement, ils connaissent la spécificité du métier et font preuve d'une réelle autonomie : *« les anglais viennent chercher les greffes dans le frigo et s'autogèrent »*. A contrario, l'utilisation d'une main d'œuvre française nécessite un encadrant pour vingt jeunes saisonniers.

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

Enfin, en termes de productivité, deux greffeurs anglais peuvent produire jusqu'à 3 000 pieds par jour à comparer avec la production moyenne d'un greffeur français, c'est-à-dire aux alentours de 1 000 pieds par jour. Il apparaît, pour expliquer ce différentiel, qu'à côté de la technique traditionnelle de greffage utilisée par les exploitants rosiéristes, la technique de greffage anglaise comporte un avantage certain de fiabilité : 100% de réussite contre 90% pour la greffe française :

« En termes de rendement il n'y a pas photo. A deux ils greffent et enveloppent au minimum 2 500 rosiers par jour, nous pour faire autant, il nous faut au minimum quatre personnes ».

Il est à remarquer que les risques liés par l'utilisation de cette main d'œuvre étrangère sont largement reconnus par les exploitants, notamment en termes de perte de savoir-faire, de dépendance au prix et vis-à-vis du rôle social au regard de la population locale :

« Des saisonniers anglais, il en vient même de plus en plus. C'est chaud, mais c'est la réalité, il ne faut pas se voiler la face. Mais je le dis, attention... attention parce que faut pas perdre notre savoir-faire, on a un rôle social, nos jeunes sont bien mieux à bosser plutôt qu'à traîner. Il faut qu'on soit extrêmement vigilant. Mais d'un autre côté vous avez un certain nombre de contraintes qui s'amplifient... Ça rend bien service quand même! Même si les salaires partent en Angleterre, et les charges également partent en Angleterre ».

Le second aspect concerne des besoins en termes de mutualisation des pratiques même si le président de l'association des rosiéristes relève aussi le manque de solidarité qui existe entre les pépiniéristes. L'importance de trouver « un intérêt personnel dans une démarche collective » apparaît comme un enjeu majeur de la dynamique territoriale et organisationnelle.

Une première illustration concerne la nécessité de construire une solution locale à la problématique des parcours professionnels des travailleurs saisonniers :

« Le complément d'activités peut être la solution. Moi je le pense. Il faudrait qu'on puisse arriver à s'organiser pour que les saisonniers motivés ait une rémunération plus convenable qu'un saisonnier «qui vient boucher un trou» et qu'on arrive à s'organiser pour qu'ils aient des propositions de travail dans d'autres domaines qui leur permettent d'avoir une activité toute l'année. Il y a bien la solution des groupements d'employeurs, mais c'est plus onéreux ! Forcément. Entre un occasionnel embauché par notre entreprise et un occasionnel embauché par un groupement d'employeurs... C'est minimum 4€ de l'heure de différence ».

Au-delà de cette problématique, les possibilités d'interaction au niveau du territoire sont réelles :

« Un chantier que nous avons lancé, c'est le marché aux végétaux Pépifolies à Doué la Fontaine tous les mois de novembre. Avec tout ce potentiel de pépiniéristes avec ces fêtes de la rose depuis 51 ans... paradoxalement, il n'y avait pas de marché aux végétaux. Donc nous avons mis en place le marché aux végétaux qui a permis à une bonne vingtaine de pépiniériste de se retrouver pendant 48 heures sur le même lieu. Entrée, parking gratuit. Nous avons eu la 1^{ère} année environ 1 500 personnes avec un temps exécrables, 2^{ème} année, là on a eu pratiquement 4 000 personnes venant de 9 départements. Et l'année dernière pour la 3^{ème} année nous en avons eu environ 5 000 venants de 31 départements. Donc là, la mayonnaise commence à prendre. L'intérêt de ce marché aux végétaux, tout d'abord, c'est de permettre aux entreprises, quelle que soit leur dimension et leur production de se retrouver sur le même site, et puis bien sûr l'organiser au mieux. On va essayer pour la 4^{ème} édition de l'ouvrir à d'autres professions horticoles et pour ce faire nous sommes soutenus par la municipalité, la commune, le conseil régional et bon d'acteurs institutionnels ».

Cela étant, l'histoire de la coopérative des rosiéristes laisse à penser que cette mutualisation ne va pas de soi. Composée de 49 adhérents, la coopérative a connu deux dépôts de bilan en 2003 et 2006 et est en cours de fermeture définitive. De l'avis du président de l'association des rosiéristes, plusieurs éléments ont concouru à cette situation. D'une part, il n'y avait pas de prix de base, aucune valeur ajoutée et surcoût de 10%. D'autre part, elle n'a pas été favorisée par les grosses entreprises du bassin, ce qui explique qu'elle ne pesait pas dans la négociation.

3. Discussion

L'objectif de cette recherche était d'étudier la mise en place et les répercussions d'un outil de GTEC – la Charte de l'emploi saisonnier – au sein du bassin du Douessin, première région française de production de rosiers. Cette charte a été conçue comme un moyen devant permettre aux exploitations agricoles de faire face aux problématiques annoncées d'attractivité et fidélisation de la main d'œuvre saisonnière. L'analyse de ce cas contribue à la compréhension du phénomène actuel de territorialisation des pratiques RH comme réponse aux problématiques contemporaines d'emploi et plus spécifiquement de l'emploi saisonnier. Nous discutons maintenant les nos implications théoriques et managériales.

Ces constats et implications issus du terrain permettent par ailleurs d'élargir la discussion aux travaux croissants en GRH territoriale. Tout d'abord, les situations présentées dans cet article, démontrent et confirment la multiplicité des acteurs concernés et des formes de gestion territoriale des ressources humaines possible fonction des problématiques locales rencontrées. Par ailleurs, la difficulté de recruter n'est pas apparue si évidente que cela à la différence des observations

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

de Glee et Roger (2007) dans le BTP et la restauration. Les exploitants rosiéristes fonctionnent pour une part avec une main d'œuvre de proximité, fidélisée années après années essentiellement pour les saisons hors été et ont fait le choix volontaire d'externaliser à une main d'œuvre étrangère, tout comme les secteurs observés par Glee et Roger (2007), une compétence clé de leur métier : le greffage. Dans notre cas, cette décision ne s'est pas tant imposée faute de mieux que compte tenu des avantages organisationnels qu'elle donnait (pas besoin de surveillance, déjà formée, productivité et qualité supérieure). En cela, il s'agit d'une décision délibérée tendant progressivement à se généraliser au risque de voir les rosiéristes pieds et mains liés au bon vouloir de cette main d'œuvre, certes efficace et rentable, mais tout de même potentiellement volatile et susceptible de multiplier par deux ou trois leurs tarifs une fois la dépendance pleinement réalisée. Cette situation, à laquelle il est possible d'ajouter l'échec de la coopérative, illustre la difficulté de ces exploitants à coordonner leurs efforts, au sein de la profession mais aussi avec les organismes extérieurs, afin de faire valoir leurs intérêts collectifs. Ce point illustre également le faible degré d'interdépendance perçu par les rosiéristes, constituant pourtant l'une des conditions de réussite d'une GRH territorialisée (Pichault, 2010). Enfin, comme Defélix et al. (2010) l'ont montré, la gestion territoriale des ressources humaines, portée par des organismes publics, s'inscrit régulièrement dans une logique de redynamisation d'un bassin d'emploi poursuivant in fine un objectif à deux niveaux. A minima, il s'agit de sauvegarder l'existant dans le but d'éviter la quasi-disparition des formes d'emploi sur un territoire donné. De manière plus positive, l'objectif est de remobiliser, en les réorganisant, les forces vives du territoire concerné autour d'un ou plusieurs secteurs d'activités afin de lui redonner de l'attraction et ainsi pouvoir imaginer un cercle vertueux de développement (économique, démographique, social, etc.) à venir.

Au final, c'est la question de l'apprentissage à divers niveaux qui est en jeu. En cela, notre article confirme les résultats de Bories et Loubès (2009) sur l'importance et la difficulté de l'apprentissage dans les démarche GTEC portées par les maisons de l'emploi. Ces auteurs considèrent en effet que le développement de toute GTEC passe par un triple apprentissage : de la coopération des acteurs impliqués et concernés par le projet ; de la définition du territoire d'action ; et enfin de la gouvernance à l'origine du projet de gestion territoriale des ressources humaines. Concernant la définition du territoire, comme précisé en section méthodologique, l'expérimentation de la charte de l'emploi saisonnier a été réalisée dans 3 sous-territoires géographiquement distincts et avec des activités différentes (horticulture dans notre cas, champignon, cidriculture). Cette première étape a permis une définition précise des territoires qui ont, à la différence du cas étudié par Bories et Loubès, la caractéristique d'être peuplé de saisonniers ancrés géographiquement (en dehors des anglais dans notre cas). Ce point a clairement facilité le premier travail d'expérimentation. Lors de la généralisation à venir de l'outil, les frontières risquent en revanche d'être plus poreuses et

sources de difficultés. Ensuite, le projet Charte constitue une volonté du CG 49 opérationnalisée par la MSA 49 et l'ADEF. L'expérimentation a été menée en direct par deux représentantes de chacune de ces institutions pour deux des trois secteurs identifiés. Le troisième territoire ayant été confié à une personne de la MDE de Douessin, cas étudié ici. Cette division spécifique de la gouvernance a rendu possible l'expérimentation. La généralisation du projet charte devra en revanche soulever le double défi de l'harmonisation des pratiques entre institutions et le remplacement de la porteuse du projet dans le Douessin ayant quitté ses fonctions depuis. Enfin, les dimensions « implication des acteurs et volonté d'apprendre à travailler ensemble » posent véritablement problème à deux niveaux : institutionnel et organisationnel. Dans notre cas, la charte a été expérimentée par la MDE du Douessin. Sur ce point, et de manière classique (Bories-Azeau et Loubes, 2009), les MDE sont en concurrence avec Pôle Emploi dont elles dépendent, et impliquent une coopération potentiellement délicate. Par ailleurs, les acteurs des TPE concernés rencontrent visiblement des difficultés à s'impliquer dans des démarches collectives (cf. cas de la coopérative), situation d'autant plus paradoxale que les conditions de succès de l'implémentation de la charte et du développement voire de la pérennité de leurs exploitations en dépendent.

En second lieu, les praticiens de la RH territoriale – métier RH en réel essor – se retrouveront certainement dans cette recherche à travers les défis RH rencontrés mais aussi dans les quatre préconisations managériales qui en découlent. L'auto diagnostic de la démarche Charte de l'emploi saisonnier a permis et facilité l'interaction et l'action collective au niveau d'un territoire de manière à la fois délibérée et émergente. En effet, alors que la démarche était initialement destinée à résoudre des problématiques liées au recrutement et à la fidélisation du personnel saisonnier, le bilan intermédiaire de cette expérimentation permet de relever d'autres questionnements comme la réflexion en termes de stratégie collective, la formation au greffage afin de diminuer le risque stratégique d'une perte de savoir-faire ou encore la mise en règle par rapport au droit sanitaire et du travail, autrement dit à une mise en mouvement générale des acteurs de la filière. Ce point est particulièrement saillant au regard des préconisations issues de ces entretiens. En effet, aucun des rosiéristes rencontrés n'a fait part de difficultés à attirer et fidéliser les saisonniers pour le greffage. Pourtant, devant le constat d'un recrutement de plus en plus important des greffeurs anglais, alors qu'aucun saisonnier français n'est formé à la greffe anglaise sur le territoire, et que les rosiéristes eux même ne maîtrisent pas ce mode de greffage, l'idée selon laquelle il est utile de proposer aux rosiéristes d'expérimenter une formation à la greffe anglaise pour les saisonniers prend son sens. Avant de proposer cette formation, une phase préparatoire et une étude de faisabilité du projet doit être menée. A savoir, trouver un formateur compétent en greffe anglaise disponible et trouver des financements. L'idée serait également de conserver une comparaison avec

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

les greffeurs anglais chez un même rosiériste. L'accompagnement sur le coût de production en amont et pendant l'expérimentation serait souhaitable.

La seconde préconisation concerne la problématique du temps de travail partagé. Il s'agit alors d'identifier les activités proches dans des secteurs à saisonnalité complémentaire. En effet, la problématique de fidélisation des saisonniers est liée directement au fait d'une recherche d'emploi à temps complet. Des recherches ont été effectuées par les différentes structures pour étudier les complémentarités. Dans le cas présent, il semble que seule la viticulture soit compatible avec un temps partagé à l'année. Les entreprises de l'industrie sont difficiles à solliciter car elles utilisent un personnel intérimaire et aucune démarche n'a été effectuée auprès des agences d'intérim.

Le troisième point rend compte de la méconnaissance des rosiéristes rencontrés au niveau des services qu'ils peuvent utiliser pour recruter, et particulièrement les saisonniers. A cette fin, il est préconisé de communiquer via la création d'une plaquette territoriale regroupant l'offre de service des partenaires pouvant accompagner les employeurs. Ce projet a déjà été initié sur un autre territoire du département. La Maison de l'Emploi propose à ce titre de compiler les informations auprès de groupements d'employeurs pour réfléchir sur l'accompagnement possible pour le recrutement des saisonniers.

Enfin la problématique de la santé et de la sécurité au travail semble être des thématiques prégnantes dans la filière en raison des positions courbées, ou en force. Parmi les préconisations, il est évoqué de proposer à la Mutuelle Sociale Agricole d'intervenir sur cette thématique auprès des entreprises volontaires.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'étudier l'expérimentation d'une charte de l'emploi saisonnier dans le bassin du Douessin. La dimension GTEC de cet outil apparaît clairement. Cette recherche confirme la nécessité d'un apprentissage au carrefour du territoire et des branches d'activités (Bories-Azeau et Loubes, 2009), et met en avant des enjeux autant stratégiques que RH, autour de la perte d'une compétence cœur. En cela, l'un des défis majeurs de nos rosiéristes reste de s'appuyer sur leur proximité géographique pour développer des formes de proximité organisationnelle (des processus et pratiques rapprochées) et institutionnelle comme les y invite Zimmerman (2008). L'expérimentation de la charte a été utilisée comme un outil facilitant l'interaction et l'action collective au niveau d'un territoire (création et lancement prochain de formation au « greffage à l'anglaise » par Pôle Emploi et la région), plus éloigné d'un réel maillage de compétences (Bories-Azeau et al., 2012, à paraître) ayant pu contribuer à la résolution du problème de rareté de la main d'œuvre et de valeur du territoire. En cela, il est important de souligner que toute démarche GTEC ne doit et ne

peut se limiter à un ou des outils aussi intéressants soient-ils. En effet, ce que montre cette recherche, c'est qu'une politique territorialisée de gestion des ressources humaines n'est rien de plus qu'un moyen au service d'une stratégie d'un territoire. C'est certainement sur ce point qu'il est possible de relier pratiques RH traditionnelles et actions GTEC. Or, c'est bien là que réside la difficulté des territoires : formuler et opérationnaliser une stratégie globale traduisible en stratégie et politiques RH.

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

Annexe 1 : extrait de la charte de l'emploi saisonnier

Source : <http://maine-et-loire.anefa.org/emploi-1>

La saison : Rassembler les conditions pour réussir le travail

Article 1 : Accueillir dans l'entreprise

Je suis employeur

- J'informe dès que possible des dates de démarrage et de fin de saison.
- Je rencontre le salarié saisonnier, si possible avant le démarrage de la saison.
- Je lui fais visiter l'entreprise, lui explique son rôle dans le cycle de production et lui présente le contenu du poste ; je lui donne un livret d'accueil.
- J'explique au salarié saisonnier le contenu de son

travail, à partir d'une description écrite des tâches à réaliser ou d'une fiche de poste.

- J'implique les salariés permanents dans l'accueil des saisonniers.
- Je propose des lieux de vie (lieu de repas, vestiaire, sanitaires, parking).

Article 2 : Organiser le travail ; promouvoir la sécurité au travail ; respecter les consignes

Je suis employeur

- J'identifie et je communique sur mes besoins de main d'œuvre.
- J'aménage les postes de travail et fournis les équipements appropriés pour de meilleures conditions de santé et de sécurité.
- J'informe le salarié saisonnier sur les règles de sécurité liées à son environnement de travail et nécessaires à la tenue de son poste.
- Je présente au salarié saisonnier ses référents au sein de l'entreprise.
- J'adapte les horaires, quand c'est possible, pour lever les contraintes d'organisation des salariés (horaires de bus, garde d'enfants...).

Je suis acteur de l'emploi, de la santé et sécurité au travail

Pôle Emploi, DDTEFP, missions locales, PAIO, PLIE, associations intermédiaires, ADEFA, Chambre d'Agriculture, MSA...

- J'oriente et j'accompagne les salariés saisonniers dans leur recherche d'emploi.
- J'accompagne l'employeur dans le recrutement des salariés saisonniers.
- J'informe l'employeur sur les services proposés et l'accompagne pour améliorer la prévention des risques dans l'entreprise.
- J'informe l'employeur sur les services proposés et l'accompagne pour améliorer les relations humaines et l'organisation du travail.

Je suis salarié saisonnier

- Je prends des dispositions pour régler les questions liées à la garde de mes enfants, ma mobilité, mon hébergement. Je prépare mon équipement de travail.
- Je suis présent tous les jours de travail, je suis ponctuel et je préviens dès que possible en cas d'empêchement.
- Je demande des explications sur les tâches à effectuer dès que je ressens une difficulté.
- J'éteins mon téléphone portable pendant les heures de travail.
- Je tiens compte des recommandations sur la tenue vestimentaire la plus adaptée.
- Je respecte les consignes de sécurité, pour moi-même et les autres.
- Je prends un petit déjeuner et je m'hydrate.
- Je respecte les lieux mis à ma disposition.
- Je m'adapte à l'organisation de l'entreprise
- Je fais part de mes contraintes d'organisation personnelle.

Ensemble, employeur et salarié saisonnier

- Nous faisons, en entretien individuel, un bilan du travail réalisé pendant la saison.
- Nous nous informons mutuellement de notre souhait de travailler ensemble à nouveau la saison prochaine.

Article 3 : Se former et valoriser les compétences

Je suis employeur

- J'utilise la période d'essai pour accompagner le salarié dans sa progression vers les objectifs fixés.
- Je forme les encadrants aux relations humaines.
- A la fin de la saison, j'informe le salarié saisonnier sur les dispositifs de formation existant.

Ensemble, employeur et salarié saisonnier

- A la fin de la saison, nous mettons en évidence, par écrit de préférence, les compétences acquises et mises en œuvre pendant la saison et celles qu'il serait utile d'acquérir.

Je suis acteur de l'emploi, de l'insertion et de la formation

Pôle Emploi, DDTEFP, missions locales, PAIO, PLIE, associations intermédiaires, ADEFA, FAFSEA, centres de formation...

- J'informe l'employeur sur les dispositifs de formation existant et l'accompagne dans leur mise en œuvre.

Article 4 : Connaître ses droits et devoirs

Je suis employeur

- Je me forme au droit du travail pour mieux connaître mes droits en tant qu'employeur et mes devoirs envers mes salariés.

Je suis salarié saisonnier

- Je m'informe sur mes droits en tant que salarié, mes devoirs envers mon employeur et mes obligations envers les institutions.

Entre les saisons : Gérer l'alternance pour mieux vivre les saisons

Article 5 : Accompagner vers l'emploi

Je suis salarié saisonnier

- J'informe de la fin de mon contrat et fais valoir mes droits à l'emploi.

Je suis acteur de l'emploi et de l'insertion

Pôle Emploi, DDTEFP, missions locales, PAIO, PLIE, associations intermédiaires, ADEFA...

- J'informe les salariés saisonniers sur les dispositifs d'accompagnement pour rechercher un emploi ou réaliser un projet.
- J'accompagne les salariés saisonniers dans la réflexion sur leur parcours professionnel en valorisant les compétences acquises pendant la saison.
- Je favorise l'information des employeurs sur le droit du travail applicable à l'emploi saisonnier.

Je suis acteur du développement et de l'organisation du territoire

Conseil Général, collectivités, Pays, DDTEFP, MSA, missions locales, PAIO, PLIE...

- Je favorise l'accès aux services facilitant l'emploi (mobilité, garde d'enfants, hébergement...) en informant, en adaptant les conditions d'accès, en améliorant leur souplesse.
- Je favorise la création de structures de type groupements d'employeurs pour aider les salariés saisonniers à accéder au temps plein annuel.
- Je soutiens les initiatives collectives en faveur de l'accueil des salariés saisonniers (logement, sanitaires, matériel...).

Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin

Article 6 : Accéder à la formation

Je suis salarié saisonnier

- Je conforte mon parcours professionnel en faisant valoir mes droits à la formation.

Je suis acteur de l'emploi, de l'insertion et de la formation

Pôle Emploi, DDTEFP, missions locales, PAIO, PLIE, associations intermédiaires, ADEFA, FAFSEA, centres de formation

- J'informe les salariés saisonniers sur les droits et les conditions d'accès à la formation.

Article 7 : Accéder aux soins

Je suis salarié saisonnier

- Je m'assure de mes aptitudes physiques en faisant valoir mes droits à la santé.

Je suis acteur du développement et de l'organisation du territoire

Conseil Général, collectivités, Pays, MSA,...

- Je contribue à une meilleure organisation pour faciliter l'accès aux soins sur le territoire.

Je suis acteur de la promotion de la santé

Associations, MSA...

- J'informe sur les droits à la santé, je facilite l'accès aux soins, je développe des actions de prévention.

Article 8 : Promouvoir les activités saisonnières et la charte de l'emploi saisonnier

Je suis employeur

- Je participe à un réseau d'échange de bonnes pratiques sur le travail saisonnier.

Ensemble, acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion, du développement et de l'organisation du territoire, de la promotion de la santé

- Nous participons à un réseau d'échanges sur l'emploi saisonnier.
- Nous participons à la promotion et à la diffusion de la charte de l'emploi saisonnier.

Bibliographie

ARNAUD N. (2007), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nantes, novembre.

ARNAUD N., FAUVY S. et NEKKA H. (2012), « La difficile institutionnalisation d'une politique de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : Une étude de cas exploratoire », *Revue française de gestion*, n° à paraître,

BARABEL M., CHABAULT D., MEIER O. et TIXIER J. (2009), « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité: le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, n°5, 25, p.144-163.

BORIES-AZEAU I., FAILLENET P., LOUBÈS A. et COMMEIRAS N. (2012, à paraître), « GPEC et logique territoriale ? Un exemple dans l'industrie ferroviaire », in R. Soparnot et D. Leroy (Ed.), *La gestion des compétences : les nouveaux territoires*.

BORIES-AZEAU I. et LOUBÈS A. (2009), « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? », *XX^e Conférence de l'AGRH*, Toulouse.

BORIES-AZEAU I., LOUBÈS A. et FABRE C. (2007), « Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises: l'exemple de CAMDIB », *Revue Gestion et Management Publics*.

CALAMEL L., DEFÉLIX C., MAZZILLI I. et RETOUR D. (2011), « Les pôles de compétitivité: un point de rupture pour la GRH traditionnelle? Une analyse des dispositifs RH au sein

- des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, n°1, 41, p.175-193.
- COLLE R., CULIÉ J.-D., DEFÉLIX C., HATT F. et RAPIAU M.-T. (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, p.143-161.
- DEFÉLIX C., COLLE R. et RAPIAU M.-T. (2009), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Revue Management & Avenir*, p.9-29.
- DEFÉLIX C., COLLE R. et RAPIAU M. (2007), « Les pôles de compétitivité: un creuset pour l'innovation sociale », *Congrès de l'AGRH*.
- DEFÉLIX C., DÉGRUEL M., LE BOULAIRE M. et RETOUR D. (2010), « Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », *XX° Conférence de l'AGRH*, Saint-Malo, France.
- GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *La recherche en gestion*, Paris.
- GLEE C. et ROGER A. (2007), « Attraction et fidélisation de la main d'oeuvre dans le secteur du BTP et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté », *XVII° Congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.
- GUAIS G. (2007), *La durabilité de l'emploi agricole saisonnier en question : le cas du Bugeois-Vallée*.
- MAZZILLI I. (2009), « Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations: vers une GRH territoriale? », *AGRH*, Toulouse.
- MAZZILLI I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », *XX° Conférence de l'AGRH*, Saint-Malo, France.
- MENDRAS H. (1970), *La fin des paysans: changement et innovations dans les sociétés rurales françaises*, Armand Colin.
- MILES M.-B. et HUBERMAN A.-M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- PICHAULT F. (2010), « Intervention au groupe de recherche thématique « GRH et territoire » », Paris, février 2010.
- RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, 4, p.137-150.
- YIN R.-K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.
- ZIMMERMANN J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique », *Revue française de gestion*, 4, p.105-118.